

Treball de fi de grau

Títol

Pla de Comunicació Integral de l'Escola Lliure El Sol

Autor/a

Aida Casas Gutiérrez

Tutor/a

María José Recoder Sellarès

Departament	Departament de Mitjans, Comunicació i Cultura
Grau	Periodisme
Tipus de TFG	Recerca
Data	03.06.2016

Full resum del TFG

Títol del Treball Fi de Grau:

Català:

Pla de Comunicació Integral de l'Escola Lliure El Sol

Castellà:

Plan de Comunicación Integral de la Escuela Lliure El Sol

Anglès:

Communication Plan of Escola Lliure El Sol

Autor/a:

Aida Casas Gutiérrez

Tutor/a:

María José Recoder Sellarès

Curs:

2015/16

Grau:

Periodisme

Paraules clau (mínim 3)

Català:

comunicació, corporativisme, crisi, educació, lleure, millores, propostes, públics

Castellà:

comunicación, corporativismo, crisis, educación, tiempo libre, mejoras, propuestas, públicos,

Anglès:

communication, corporative, crisis, education, free time activities, suggestion, improvements, stakeholders,

Resum del Treball Fi de Grau (extensió màxima 100 paraules)

Català:

El present treball pretén estudiar l'estat de comunicació de l'Escola Lliure El Sol, una institució basada en la formació de l'educació en el lleure. L'objectiu d'aquest treball és doncs, fer una anàlisi exhaustiva i detallada de la comunicació, per a partir d'aquí, observar els punts forts i febles d'aquesta. La investigació acaba proposant nous instruments i pràctiques per fer de la comunicació una eina estratègica per l'organització. D'aquesta manera podrà aconseguir una millor relació amb els seus públics i per diferenciar-se de la competència.

Castellà:

El presente trabajo pretende estudiar el estado de comunicación de la Escuela Lliure El Sol, una institución basada en la formación de la educación en el tiempo libre. El objetivo de este trabajo es hacer una análisis exhaustiva y detallada de la comunicación, para a partir de ahí, observar los puntos fuertes y débiles de esta. La investigación acaba proponiendo nuevos instrumentos y prácticas para hacer de la comunicación una herramienta estratégica para la organización. De esta manera, podrá conseguir una mayor relación con sus públicos y diferenciarse de la competencia.

Anglès:

The paper presented below is the Communication Plan of Escola Lliure el Sol, an institution focused on free time activities. The aim of this project consists on investigate the comunicacion to discover the weak and strong points of that. In the end, the investigation provide new instruments and supports to make the communications as a tool for the differentiation. In this way, communication will play the rol to get narrower the relationship with the different stakeholders and distinguish from the competition.

Pla de Comunicació Integral de l'Escola Lliure El Sol



Treball de Fi de Grau
Universitat Autònoma de Barcelona

Aida Casas Gutiérrez
Tutora: María José Recoder Sellarès
Grau en Periodisme
03/06/2016

Agraïments

L'elaboració d'aquest treball no hauria estat possible sense l'ajuda de la meva tutora María José Recoder; gràcies per tots els consells i totes les ajudes.

També vull donar unes sinceres gràcies al Raimon Goberna, el Rai Carreras, el Sergi Contreras, la Gemma Bellart i a la Lourdes Bausili, per fer que l'estança a l'Escola Lliure El Sol s'hagi convertit en un viatge, del qual m'emporto una motxilla carregada de bones experiències, i sobretot, de molts coneixements.

A la Júlia Parés i a la Nuria Molina, perquè sense elles, aquests quatre anys de carrera, haurien estat molt diferents.

Als meus pares i a la meva germana, Dolores Gutiérrez, Pere Casas i Laura Casas, sense ells tot això no hauria estat possible.

Índex

1. INTRODUCCIÓ	6
1.1. Objecte d'estudi	7
1.2. Objectius de la investigació	7
2. METODOLOGIA	9
2.1. Disseny de la investigació	9
2.1.1. Hipòtesis	11
3. MARC TEÒRIC	13
3.1. L'evolució de la comunicació empresarial i institucional	13
3.2. Àmbits d'actuació de la comunicació empresarial i institucional	14
3.3. La comunicació en les organitzacions	16
3.4. La figura del DirCom	19
3.5. Models de la comunicació empresarial i institucional	20
3.6. El pla integral de comunicació	21
4. INVESTIGACIÓ DE CAMP	28
4.1. L'Escola Lliure El Sol	28
4.1.1. Què és l'Escola Lliure El Sol?	28
4.1.2. Quins són els seus intangibles?	29
4.1.3. Quins són els seus resultats econòmics?	31
4.1.4. Quins són els seus objectius estratègics?	32
4.1.5. Anàlisi DAFO	32
4.1.6. Quins són els seus públics?	33
4.2. Anàlisi de l'entorn	35
4.2.1. Factors condicionants	35
4.3. Anàlisi de la situació actual	37
4.3.1. L'educació en el lleure a Catalunya	37

4.3.2. Estudi del mercat i de la competència	38
4.4. Diagnòstic de la comunicació interna	43
4.4.1. Eines de comunicació interna	44
4.4.2. Pla d'acció i recursos necessaris	48
4.4.3. Cronograma	51
4.4.4. Pressupost	52
4.4.5. Avaluació	53
4.4.6. Conclusions de la comunicació interna	54
4.5. Diagnòstic de la comunicació externa	54
4.5.1. Eines de comunicació externa	54
4.5.2. Pla d'acció i recursos necessaris	64
4.5.2.1. Aplicacions per a la millora de la comunicació externa	77
4.5.3. Cronograma	80
4.5.4. Pressupost	82
4.5.5. Avaluació	84
4.5.6. Conclusions de la comunicació externa	85
4.6. DAFO de la comunicació	86
4.7. Comunicació de crisi	86
4.7.1. Factors de risc en l'organització	87
4.7.2. El pla de gestió de crisi	88
4.7.2.1. Comitè de crisi i portaveu	88
4.7.2.2. Eines de comunicació per avisar els col·lectius afectats	89
4.7.2.3. El paper dels mitjans de comunicació	90
4.7.2.4. Missatges que es volen transmetre	90
4.7.3. Anàlisi dels precedents i futures accions	91
4.8. Definició del gabinet	92
4.8.1. Personal precís i plantejament de les necessitats de treball	92

4.8.2. Organigrama	93
5. CONCLUSIONS	94
6. BIBLIOGRAFIA	97
7. WEBGRAFIA	100
8. ANNEXOS	103

1. Introducció

En la Facultat de Ciències de la Comunicació de la UAB, i especialment en el Grau de Periodisme, s'aprèn que comunicar va més enllà de l'intercanvi de missatges entre un emissor i un receptor. Un gest, una mirada, un silenci, i fins i tot, la manera com ens vestim, s'han convertit en indicadors imprescindibles de comunicació. Aquests signes d'identitat però, no només diferencien les persones, sinó que també existeix una identitat corporativa, entesa com *"la síntesi de la història de l'organització, de la seva estratègia o projecte empresarial i de la seva cultura corporativa"* (Villafañe, 2008: 39) amb què es distingeixen les diferents empreses i institucions.

És evident que en els últims anys, els productes o serveis que ofereixen les organitzacions ha deixat de ser el més preat; *"l'experiència emocional del consumidor tendeix a ser el motor de les grans marques, una vegada que la funcionalitat del producte ja no és distintiva."* (Costa, 2005:158). Ara, els clients són el més important, i d'ells, dependran en gran mesura, les decisions estratègiques de les diferents empreses.

En l'actualitat, el gran repte empresarial i institucional és aconseguir al màxim un client que cada vegada és més exigent, fet que s'ha aguditzat amb la presència de les xarxes social. En aquest context, és imprescindible que les empreses i institucions, es qüestionin a si mateixes un seguit de preguntes en relació amb el tracte i la comunicació amb els seus públics. La resposta a aquestes preguntes, els permetrà o no, aconseguir diferenciar-se i posicionar-se davant de la competència.

I ha sigut aquest canvi en el paradigma de la comunicació el que fa necessari que qualsevol empresa o institució amb voluntat d'expansió disposi d'un pla de comunicació potent i estratègic, i d'un DirCom (Director de Comunicació) amb el perfil necessari per desenvolupar-lo. I és que personalment, crec profundament en la figura del DirCom, i com aquest no només està canviant els processos i estructures de les organitzacions, sinó com l'excel·lència del treball de comunicació pot portar a una empresa o organització fins al seu cim. Aquestes són doncs les motivacions que m'han portat a realitzar aquest treball, la creació d'un pla de comunicació, d'una durada de cinc anys, el qual té com a última voluntat millorar la comunicació en tots els seus àmbits i dimensions.

1.1. Objecte d'estudi

L'objecte d'estudi és doncs, la creació del Pla de Comunicació Integral de l'Escola Lliure El Sol, de durada de cinc anys, i entenent per integral el fet d'analitzar les tres dimensions principals de la comunicació en les organitzacions; la comunicació interna, l'externa i la comunicació de crisi.

La tria de l'Escola Lliure El Sol ha estat en primer lloc, perquè és una organització en la qual he format part com a treballadora d'un dels seus departaments, concretament en l'equip tècnic, com a responsable de comunicació. Aquest fet em va permetre descobrir tots els errors i mancances comunicatius. També em va permetre no tenir cap problema a l'hora d'accedir a qualsevol document de l'organització o de realitzar entrevistes amb el Secretari General, entre d'altres.

A més a més, aquesta escola no ha disposat mai d'un expert en comunicació, i era evident la necessitat d'establir unes línies estratègiques de com havia de funcionar. L'Escola Lliure El Sol a més, és una institució que es dedica a l'educació en el lleure en tots els seus àmbits, és laica i progressista, i amb una voluntat de millora constant, pel que treballar per tal de millorar la comunicació, ha sigut una tasca agraïda i productiva en la qual tots els seus membres s'han implicat de manera directa.

1.2. Objectius de la investigació

L'objectiu últim d'aquest treball és dur a terme una investigació que produeixi un resultat productiu del qual algú se'n pugui beneficiar. L'organització beneficiària ha estat l'Escola Lliure el Sol, i conseqüentment, tots els membres que hi treballen.

I és per això, que després de discórrer entre les dues alternatives, fer un treball de projecte o un de teòric, vaig decantar-me per l'opció de fer un treball de tipus teòric en què després de realitzar una recerca sobre la comunicació en les organitzacions, pogués disposar de les eines necessàries per poder millorar la comunicació en una institució real.

Amb aquest pla de comunicació, l'objectiu principal és millorar les relacions comunicatives que duu a terme l'organització, tant internament com externament.

Més concretament, amb la comunicació interna s'ha decidit assolir dos objectius:

- ❖ Integrar de manera professionalitzada la comunicació en tots els nivells de l'organització.
- ❖ Fomentar la comunicació horitzontal (aquella que es duu a terme entre els treballadors del mateix rang laboral), l'ascendent (aquella en què l'emissor és el Secretari General i

els receptors, els treballadors), i la descendent (que és aquella que es produeix dels directius als treballadors).

Pel que fa a la comunicació externa també s'han plantejat dos objectius més:

- ❖ L'ús de la comunicació de manera professionalitzada com a eina de diferenciació i estratègia.
- ❖ Introduir elements per millorar la percepció que tenen els *stakholders* o públics de l'Escola Lliure El Sol i crear una imatge concreta que s'adeqüi a la missió, visió i els valors d'aquesta.

2. Metodologia

En aquest apartat s'explica quin ha estat el procediment a seguir per realitzar el present treball, partint de dues premisses; el disseny de la investigació i les hipòtesis, que conjuntament, serviran per encaminar la investigació d'aquest treball.

2.1. Disseny de la investigació

El procés d'investigació utilitzat per dur a terme aquest treball està dividit en dues dimensions diferents, una part teòrica i una altra part pràctica.

En la part teòrica s'ha analitzat una extensa bibliografia i webgrafia en la qual s'incorporen els estudis, articles, i tesis més importants en el camp de la comunicació empresarial i institucional, i en el camp de la comunicació de crisi. Els autors analitzats i estudiats són considerats experts en la matèria, com Joan Costa, Ana María Enrique, Francisca Morales, Jordi Morató, Virginia Piazzo, Carles Pont o Justo Villafañe, entre d'altres. Aquesta part teòrica té una altra dimensió en la qual s'ha analitzat l'educació en el lleure a Catalunya, el sector principal d'actuació de l'objecte d'estudi.

Pel que fa a la part pràctica, s'analitza la comunicació interna i externa de l'Escola mitjançant diferents instruments d'investigació. Aquests instruments parteixen de les dues bases principals, la primera, la metodologia quantitativa, que és *“aquella que s'inspira en el positivisme i planteja la unitat de la ciència, és a dir, la utilització d'una metodologia única que és la mateixa que la de les ciències exactes i naturals”* (Monje, 2011: 11-13). I la metodologia qualitativa, que és aquella que *“busca conceptualitzar sobre la realitat amb base al comportament, els coneixements, les actituds i valors que guien el comportament de les persones estudiades”* (Monje, 2011: 11-13). La metodologia qualitativa parteix de la premissa que els individus són actors que parlen, i que són reflexius, i que per tant, el coneixement obtingut està influenciat per les característiques socials de l'observador i de l'observat.

Per dur a terme aquest treball doncs, els instruments d'anàlisi utilitzats han estat els següents:

Entrevistes en profunditat: s'han dut a terme un total de 3 entrevistes en profunditat¹, de caràcter qualitatiu, i d'observació estructurada i participant, és a dir, en aquella en què

¹ Veure annex 1

“l'observador estableix una relació formal amb el subjecte i indaga en la subjectivitat de les persones estudiades mitjançant la interacció amb elles, amb preguntes prèviament estipulades” (Riba, 2009:7), en aquest cas, amb el Secretari General de l'Escola Lliure El Sol. Les entrevistes en profunditat no només han servit per extreure conclusions en la comunicació interna i externa sinó que també han servit per configurar l'anàlisi del sector i de la competència.

Realització d'enquestes: per poder fer una anàlisi exhaustiva de la comunicació de l'organització s'han elaborat dos tipus d'enquestes diferents².

La primera enquesta s'ha dissenyat amb l'objectiu d'aprofundir en l'anàlisi de la comunicació interna. Aquest tipus d'investigació és de caràcter quantitatiu, i la mostra és no probabilística, i intencional. És a dir, un tipus de mostreig aleatori, en el qual la mostra ha estat triada segons uns criteris personals triats per l'investigador perquè aquest considera que són els que poden aportar més informació a l'estudi (Riba, 2009). En aquest cas, s'ha decidit, distribuir-la al 100% dels treballadors de l'Escola Lliure El Sol.

El segon tipus d'enquesta ha estat realitzada amb l'objectiu d'analitzar la comunicació externa i s'ha distribuït a un seguit de clients. En aquest cas, s'ha dissenyat un tipus d'investigació quantitativa, amb una mostra, que igual que l'anterior és no probabilística i intencional, que és aquella que proporciona els resultats més representatius i que poden aportar més informació (Riba, 2009). En aquest cas, la mostra s'ha realitzat tenint en compte els alumnes que havien fet més d'un curs, monogràfic o càpsula a l'escola, durant els anys 2014 i/o 2015. La mostra s'ha passat a un 30% del total de clients distribuïts en tres franges principals: ajuntaments, clients personals i entitats privades.

En aquest sentit, cal apuntar que en les enquestes als treballadors s'ha obtingut el 56% del total de les respostes pel que es pot considerar que els resultats són d'un grau elevat d'objectivitat.

En canvi, amb les enquestes als clients, tot i haver-les passat successives vegades, només s'ha aconseguit 40% de les respostes, pel que els seus resultats no tenen un grau molt alt de representació.

Anàlisi de la realitat amb eines professionals: aquest tipus d'investigació ha estat realitzada a partir d'una metodologia qualitativa, estructurada, individual i no participant. És a dir, aquella

² Veure annex 2

en què l'investigador observa d'una manera directa al seu objecte d'estudi, però sense intervenir-hi (Mayan i Introductoria, 2001). En aquest cas, s'han utilitzat eines com el Google Analytics, el Hootsuite, o el SocialBro, les quals proporcionen resultats quantitatius i qualitatius del funcionament i ús de la pàgina web, i de les tres xarxes socials utilitzades per l'escola (el Facebook, el Twitter i el Canal de Youtube). És imprescindible apuntar que, per totes les anàlisis del treball, s'ha establert un període de temps determinat comprès entre l'11 de Setembre i l'11 d'Octubre de 2015.

Observació personal de la realitat actual: aquest tipus d'investigació és qualitativa, no estructurada, i a diferència de l'anterior és participant. En aquest tipus de mostreig, l'investigador serà observador participant, és a dir, aquell que observa la situació i l'activitat però també està implicat en ella (Mayan i Introductoria, 2001). Com a membre de l'equip tècnic he estat present en diverses situacions, com per exemple, en l'atenció al client. En aquestes situacions feia una anàlisi no estructurada de la situació, i efectuava preguntes quan ho considerava necessari.

En la investigació de la comunicació, es fa una anàlisi exhaustiva de les eines de comunicació tant internes com externes que utilitza l'escola. Per fer-ho, s'han tingut en compte els següents paràmetres:

- ❖ Descripció del mitjà: quin és l'objectiu i les característiques del mitjà de comunicació
- ❖ Tipus de mitjà: Si és un mitjà imprès, presencial o electrònic
- ❖ Freqüència d'ús: cada quant s'utilitza el mitjà de comunicació
- ❖ Públic a qui va dirigit: quins són els destinataris de cada mitjà de comunicació
- ❖ Responsable: qui s'encarrega de gestionar el mitjà de comunicació
- ❖ Objectius d'ús: per saber amb quina finalitat utilitza l'Escola Lliure el Sol cada mitjà.

2.1.1. Hipòtesis

L'objectiu últim del treball és resoldre els problemes de comunicació de l'Escola Lliure El Sol, però per arribar a unes conclusions determinades, és imprescindible, primer, definir i redactar unes hipòtesis que defineixin les línies que ha de seguir la investigació. Aquestes hipòtesis són de caràcter deductiu:

Hipòtesi 1: l'elaboració d'un pla de comunicació només és possible amb una anàlisi prèvia de la

situació comunicativa de l'organització

Hipòtesi 2: el present pla de comunicació és una eina que ha de tenir en compte per igual a tots els públics de l'Escola Lliure El Sol

Hipòtesi 3: l'Escola Lliure El Sol té mancances o errors a nivell comunicatiu que millorarien amb la presència d'un Departament de Comunicació.

3. Marc Teòric

Aquest capítol es divideix en sis apartats que permeten comprendre millor, en primer lloc, quina és la rellevància que té la comunicació per a una institució o empresa, i en segon lloc, en què consisteix un pla de comunicació.

3.1. L'evolució de la comunicació empresarial i institucional

La comunicació en les organitzacions sempre ha existit, però no és fins al moment actual, en la societat del coneixement, quan les empreses i institucions han vist en la comunicació una arma de diferenciació respecte a la competència.

Tal com explica Joan Costa, com més complex és el món més complexes són les organitzacions que el conformen, i en conseqüència, la gestió d'aquestes: *“les empreses són mons en acció. Organismes d'alta complexitat immersos en un univers de canvis constants i en expansió: els mercats, les institucions, la societat, el món global. Tot canvi, intern i extern, afecta a l'empresa i exigeix d'ella respostes eficients en la presa de decisions i en la manera de relacionar-se, gestionar i actuar”* (Costa, 1999: 13). La comunicació és doncs, una arma que ha de tenir en compte cada procés i cada públic de l'organització.

En el passat, Henry Fayol amb la seva teoria administrativa o Max Weber amb la teoria burocràtica, van concloure que l'èxit empresarial consistia a concebre l'empresa com una màquina en què cada peça (és a dir, cada treballador) havia de tenir un únic càrrec, metodològic i repetitiu, perquè la maquinària (empresa o organització) funcionés correctament. I si alguna peça deixava de tenir el rendiment òptim, havia de ser substituïda per una altra (Morató, 2011).

A finals del segle XIX, l'enginyer i empresari nord-americà Frederick Taylor va explicar, amb el seu model de direcció científica, quelcom molt innovador en la manera d'entendre les organitzacions, i era el fet que si els treballadors se sentien còmodes i auto realitzats amb les seves tasques, en el futur acabarien sent més productius (Morató, 2011).

No va ser fins a principis del segle XX quan sociòlegs com Elton Mayo van començar a donar importància al factor humà en les organitzacions. *“Les teories basades en les relacions humanes rebutgen que l'única motivació dels treballadors sigui econòmica i promouen un model basat en l'autorealització personal”* (Morató, 2011: 88). Aquest model d'empresa o organització es coneix com el model de recursos humans i entén l'organització a partir de les relacions que s'estableixen amb els diferents actors que intervenen en ella.

Al segle XXI, estem vivint un altre canvi en la concepció del paradigma de les organitzacions, conegut com l'organització o empresa xarxa. Aquest model d'entendre les organitzacions es consolida amb les TIC, (les Tecnologies de la Informació i la Comunicació), les quals permeten que l'empresa sigui per ella mateixa un constant flux d'informació. El concepte d'empresa-xarxa sorgeix pel fet que no només aquestes condicionen a un gran públic, sinó que aquest mateix públic pot acabar influenciant en les decisions de les organitzacions. Freeman i Reed (1983:88) expliquen que aquesta bidimensionalitat de les relacions fa que sorgeixin els *stakeholders*, els *"grups i/o individus que poden afectar o són afectats pels objectius d'una organització"*.

Concretament, a Espanya, la comunicació empresarial va començar a ser important a finals dels anys setanta del segle XXI. Aquesta però, no era concebuda en el mateix sentit que en l'actualitat sinó que anava estretament vinculada amb els mitjans de comunicació. (Enrique, 2007). *"Quan la paraula comunicació va entrar dins les empreses, la major part la confonia amb els transports i la telefonia. Després es confondria amb la publicitat, que va ser identificada amb la comunicació gràcies a la influència macluaniana"* (Costa, 2001: 47).

El concepte de comunicació empresarial ha anat avançant, com s'ha explicat, en diferents direccions, fins a l'actualitat que s'entén com *"tota activitat comunicativa integrada, produïda per l'empresa i dirigida a tots els seus públics, tant interns com externs, amb la finalitat de crear una relació favorable amb ells, i així poder aconseguir els objectius planificats"* (Enrique, 2007: 62).

Actualment, la comunicació empresarial i institucional no es pot entendre sense la comunicació integral que és aquella que *"respon a una concepció coordinada, harmònica i sinèrgica dels diferents sistemes comunicacionals interns i externs de l'organització"* (Diccionari Termcat, 1999).

3.2. Àmbits d'actuació de la comunicació empresarial i institucional

Com s'ha vist anteriorment Costa (2001) defineix que una organització es comunica amb el seu públic, de manera i amb objectius diferents. Costa (2001) bàsicament distingeix entre dos tipus de comunicació, la interna que és aquella que es produeix entre els membres d'una organització. I l'externa, la qual la divideix en tres àmbits, la comunicació comercial, que és aquella que es produeix entre l'organització i els clients, potencials clients i els proveïdors i que té com a objectiu donar a conèixer i/o comercialitzar els seus productes i/o serveis. La comunicació financera, que és la comunicació que manté l'organització amb els accionistes, el consell d'administració i les entitats financeres, i que té com a objectiu que l'empresa o organització sigui rendible

econòmicament. I la comunicació institucional que és aquella que es dona amb els mitjans de comunicació, les institucions, les administracions i els ciutadans, en general.

El principal objectiu de comunicació interna és aconseguir un clima de treball favorable, així com implicar a tots els seus membres amb una filosofia concreta, per així incrementar la seva motivació i productivitat (Enrique, 2007). Per aconseguir aquests objectius, Morales (2001) explica que l'organització haurà de seguir tres principis bàsics:

- ❖ Informar els seus treballadors de tots els processos interns i externs de l'organització perquè aquests puguin treballar amb motivació
- ❖ Explicar als treballadors perquè realitzin les seves tasques correctament (adequant-se amb la missió, visió i valors de l'organització) i perquè se sentin identificats amb els objectius de l'organització.
- ❖ Interrogar a tots els membres de l'organització, sobre la seva situació general en l'organització, sobre les seves preocupacions, els seus dubtes, les seves ambicions, etc. La interrogació és imprescindible per fomentar la comunicació i generar una adequació accional entre els diferents departaments i membres de l'organització.

La comunicació externa, en canvi, es basa a mantenir diàlegs amb el món exterior. És per això que els objectius entre comunicació interna i externa canvien, i aquests últims són els següents: (Enrique, 2007).

- ❖ Donar a conèixer l'organització, promoure els productes i serveis que ofereix, i augmentar la seva influència i importància en el mercat
- ❖ Transmetre una imatge global clara, concisa i adient amb la seva missió, visió i valors i que sigui favorable en la percepció dels públics
- ❖ Difondre una imatge que vengui, que sigui d'interès general i que s'adeqüi amb la realitat i l'actualitat.

Aquests objectius de comunicació externa, es poden treballar des de mitjans diferents i amb tècniques diferents segons les característiques de cada organització (com els recursos econòmics, recursos humans, etc.).

Tot i que Costa no considera la comunicació de crisi com un pilar fonamental en la comunicació de les institucions, altres autors com Virginia Piazzi, ho consideren imprescindible. Com es veurà

més endavant³ les crisis s'han convertit en factors claus a tenir en compte per les empreses i institucions, ja que, una crisi mal gestionada pot arribar a comportar el tancament d'una organització, així com una crisi ben gestionada pot acabar suposant una gran oportunitat per aquesta.

3.3. La comunicació en les organitzacions

La comunicació és un terme que degut a la seva complexitat i la seva adaptació al temps, ha estat definit per molts teòrics que varien la seva definició segons diferents paràmetres com són el seu context o la seva experiència. Per Thompson (1998:36) la comunicació *“és un tipus concret d'activitat social que implica la producció, transmissió i recepció de formes simbòliques que comprometen la materialització de recursos”*. Per Luhmann (citada per Thompson 1998), en canvi, la comunicació és allò que engloba 3 processos diferents; les informacions, les expressions i les comprensions.

Qualsevol organització, entenen per aquesta una empresa o institució, per petita que sigui, sempre comunica. Les empreses i institucions treballen amb i per a persones, i és per això que la comunicació és necessària, i imprescindible. Les organitzacions sempre envien missatges i no sempre de manera directa. La gestió de la comunicació indirecta, també coneguda com la gestió dels intangibles, s'ha convertit en un aspecte fonamental. Les organitzacions tradueixen els seus intangibles a les pàgines principals d'Internet amb la missió, visió i els valors.

Missió, visió i valors

La missió, la visió i els valors d'una empresa o institució, són els tres punts generals que conduiran a la definició dels objectius de comunicació que té l'empresa, i consegüentment, els missatges, canals i accions que s'utilitzaran i es realitzaran per assolir-los.

Missió. La doctora en comunicació Ana María Enrique defineix que la missió respon a dues preguntes; què vol ser l'empresa?, i com vol ser considerada?, ho defineix com *“l'ideal d'empresa, la seva raó de ser”*, el seu ADN (Enrique, 2014: 8).

Visió. Enrique afirma que la visió respon a la pregunta com ho aconseguirà?. Explica que és *“el conjunt de metes reals i concretes la consecució de les quals, a llarg termini, fan possible la*

³ Veure pàgina 24: *“La comunicació de crisi”*

missió" (Enrique, 2014:8).

Valors. Shein (citat per Enrique, 2008) explica que els valors són les idees o creences que comparteixen tots els membres de l'organització. Aquestes defineixen la filosofia, la manera de ser i d'actuar de l'organització, la seva personalitat i el seu estil.

Qualsevol empresa o organització ha d'actuar sempre coherentment amb la seva missió, visió i valors. Així ho afirma Jon Wellingham *"les persones estaran més disposades a confiar en nosaltres quan vegin que existeix congruència entre el que diem i el que som"* (Wellingham, 1989:114).

Els intangibles

Freeman i Reed (1938) consideren que la percepció que tindran els *stakeholders* (públics) d'una determinada organització, dependrà concretament, de la gestió dels seus intangibles, i generalment de la gestió de la comunicació corporativa.

Costa (citat per Morató, 2011) a més, considera que la imatge corporativa d'una organització, es compon mitjançant els seus intangibles, que es divideixen en quatre:

El primer intangible d'una organització és la identitat cultural, la qual és un pilar fonamental en la imatge corporativa d'una organització, ja que té a veure amb els seus valors, amb la cooperació, l'ètica, i la personalitat.

El segon intangible correspon a la identitat simbòlica, la qual estarà creada per la identitat verbal o nom de l'organització, per la identitat icònica o logotip, la identitat cromàtica o simbologia dels colors, la identitat tipogràfica, i la identitat ambiental o arquitectura corporativa. Aquesta última fa referència al tipus d'edifici on se situa l'organització, la distribució de l'espai, el tipus de mobles, etc.

El tercer intangible té a veure amb la identitat conductual, és a dir, tot allò que fa l'empresa o institució. Tal com afirma Jordi Morató (2011: 108), *"si l'organització és conseqüent, les seves accions reflecteixen la seva cultura"*. La identitat conductual té a veure amb les estratègies, les tàctiques, els processos, i els serveis que ofereix a la comunitat.

Dins de la identitat conductual es troba la Responsabilitat Social Corporativa (RSC), un concepte molt important per les empreses i institucions, sobretot les multinacionals, que són les que tendeixen a ser menys ètiques o poc compromeses amb l'entorn ambiental. La Comissió

Europea en el seu Llibre Verd (2001:3) dedicat a la Responsabilitat Social Corporativa defineix aquesta com el fet *“d’assumir voluntàriament compromisos que van més enllà de les obligacions reglamentaries i convencionals, que han de complir-se en qualsevol cas. Les empreses intenten elevar els nivells de desenvolupament social, protecció mediambiental i respecte dels drets humans i adopten un model de governança obert que reconcilia interessos de diversos agents en un enfocament global de qualitat i visibilitat”*.

El quart intangible és la Identitat comunicacional, la qual té a veure amb com es relaciona i comunica l'organització amb el seu públic. Segons Costa (2004) la identitat comunicacional té a veure amb el que es diu, i amb el que no es diu, però es fa entendre.

La gestió d'aquests quatre intangibles és la que permetrà la creació de les diferents imatges que els diferents públics tenen de les diferents marques, empreses o institucions. Costa (2004) explica que per trobar els orígens de la imatge corporativa ens hem de remetre a la història del comerç europeu. Quan es van començar a produir els intercanvis de mercaderies, aquestes havien de tenir un segell que les identificués. Aquests segells acostumaven a ser simbologies gràfiques que amb el temps han esdevingut logotips

Justo Villafañe (citada per Morató 2011) doctor en Ciències de la Informació i actual director del Merco, Monitor Espanyol de Reputació Corporativa, assenyala que la imatge d'una organització està condicionada per tres factors: el primer, l'autoimatge que és la imatge que té una empresa, marca o institució d'ella mateixa, el segon, la imatge intencional que és aquella que l'organització vol transmetre als seus públics, i la imatge pública que és aquella que els públics tenen de l'organització.

La reputació

La imatge que tenen els públics d'una organització és molt important, perquè mitjançant aquesta es pot aconseguir que els potencials clients acabin convertint-se (en clients).

Villafañe (2008: 29) però, diferencia entre imatge i reputació, *“mentre que la reputació corporativa és l'expressió de la identitat de l'organització i del reconeixement del seu comportament corporatiu, la imatge projecta la seva personalitat corporativa, i és, el resultat de la comunicació en totes les seves formes”* Explica a més, que aquesta diferència és deguda al fet que *“la reputació té el seu origen en la realitat de l'empresa, i més concretament, en la seva història, en la credibilitat del projecte empresarial vigent i en l'alineació de la seva cultura corporativa amb aquest projecte”* (Villafañe, 2008: 30). Així doncs, la reputació té a veure amb una concepció

global de l'empresa mentre que la imatge té a veure amb el pensament únic de cada consumidor, el qual pot anar variant.

Villafañe explica les tres característiques que ha de tenir una empresa o organització per aconseguir una bona reputació. La primera és *“una sòlida dimensió axiològica”*, la segona *“un comportament corporatiu compromès”* i la tercera i última, *“la proactivitat en la gestió empresarial”* (Villafañe, 2008: 32).

Villafañe considera que la reputació és un intangible imprescindible per a qualsevol organització perquè *“eleva el valor borsari i atrau inversors, perquè millora l'oferta comercial de les empreses, perquè atrau el talent de les organitzacions, perquè suposa un eficaç escut en contra les crisis i perquè constitueix un factor clau en el lideratge”* (Villafañe, 2008:79).

Així doncs, la bona reputació, segons Villafañe, només s'aconseguirà si l'empresa o organització disposa d'uns valors consensuats i sòlids, si està compromesa amb la seva activitat i el seu públic, i si exerceix la seva activitat empresarial amb eficàcia.

3.4. La figura del DirCom

Si bé s'ha explicat que la comunicació és imprescindible per les organitzacions, ha d'haver-hi alguna persona que gestioni aquesta comunicació, que realitzi les accions i que les coordini.

Aquí entra en joc la figura del director de comunicació, conegut també com a DirCom, el qual és el responsable de tot el que s'ha esmentat anteriorment. La feina del director de comunicació és gestionar la comunicació interna i externa, aconseguir que la imatge pública d'una organització sigui la mateixa que la imatge que té una organització de si mateixa, entre moltes més coses.

Costa, un dels teòrics més experts en matèria de DirComs, explica que aquesta figura va néixer a la dècada dels 90 i en primera instància va ser comparada amb *“un director d'orquestra el qual havia d'aconseguir que tots els instruments (els mitjans) afinessin en la difusió de cada melodia (el missatge unitari)”* (Costa, 2001:49).

Amb tot l'explicat anteriorment es comprova que la figura del DirCom no va ser necessària fins al moment en què les empreses van ser conscients de la importància que tenia la gestió de la comunicació.

Funcions principals d'un DirCom

El director de comunicació és una persona molt important en l'organigrama d'una organització, ja que no només realitza un nombre considerable de tasques sinó que els resultats d'aquestes beneficien directament als objectius estratègics de les organitzacions. Les principals funcions d'un DirCom són crear la imatge i estratègia corporativa, ser assessor dels departaments superiors de l'empresa, formar part del l'òrgan corporatiu, i del gabinet de crisi, encarregar-se de la Responsabilitat Social Corporativa, ser l'encarregat de la comunicació interna i externa. I finalment, Si l'organització disposa de Departament de Màrqueting també n'ha de ser membre (Costa, 2008).

Característiques essencials d'un DirCom

Costa (2008) considera que un bon DirCom ha de tenir tres característiques fonamentals. En primer lloc, ha de ser estratègia. El DirCom té com a objectiu principal encaminar la comunicació perquè aquesta sigui una aliada de l'estratègia general de l'empresa. És a dir, la última finalitat de la comunicació ha de ser que l'empresa aconsegueixi els objectius estratègics fixats en el pla estratègic. En segon lloc, ha de ser generalista. Costa es refereix a generalista quan aquest terme va estrictament lligat amb l'holisme. I finalment, Costa considera que un DirCom ha de ser polivalent per la multifuncionalitat d'aquest. El director de comunicació és la persona encarregada que la comunicació interna i externa funcionin adequadament i amb concordança als objectius, visió, missió i valors de l'organització.

3.5. Models de la comunicació empresarial i institucional

Tal com s'ha explicat en apartats anteriors, la comunicació no va ser un factor estratègic per les organitzacions fins arribada la dècada dels 2000. És per això, que encara no s'ha consensuat un model de comunicació, sinó que els experts i teòrics del tema divaguen entre múltiples opcions depenent de les característiques de cada organització.

Recoder, doctora en Ciències de la Comunicació, assegura que la gestió de la comunicació en les organitzacions pot ser molt diversa, ja que depèn de les següents variables: la grandària de l'organització i el nombre de treballadors, el pressupost destinat a la comunicació, la importància que dona l'organització a la comunicació i els serveis que realitza (Recoder, 2016).

Tot i que hi ha dos models predominants en les grans organitzacions (el model de comunicació integral i el model de comunicació de màrqueting) *"parlar de gabinets de comunicació és*

aproximar-se a una realitat molt heterogènia, des dels que compten amb tots els mitjans fins als que treballen en mínims. A aquests últims ens referim, a aquells que només disposen d'un professional (periodista) a temps parcial o a jornada completa o aquells en què les funcions de comunicació les realitzen responsables més o menys professionalitzats" (Asenjo i de la Torre Alfaro, 2010:7). Quan parlem de gabinets de comunicació ens referim a *"l'oficina de premsa d'entitats, organitzacions, partits polítics, sindicats, empreses, etc."* (Asenjo i de la Torre Alfaro, 2010:7).

Així doncs, s'observa que no totes les organitzacions es poden permetre tenir un departament de comunicació. Moltes només disposen d'un DirCom el qual ha de ser alhora el Community Manager, el responsable de la publicitat, de les relacions públiques, el que s'encarrega de la comunicació interna i de moltes altres qüestions més.

Tot i així, els dos models predominants en les grans organitzacions d'Espanya són, dos. El primer, el model de comunicació integral que és aquell que permet gestionar totes les accions de comunicació com una estratègia més de la direcció de comunicació. El departament de comunicació és particip imprescindible de totes les activitats que realitza l'organització en conjunt, però també per separat (Enrique, 2014).

El segon, és el model de comunicació de màrqueting on la comunicació només és l'instrument per informar o donar a conèixer un producte o marca i té com a objectiu últim, augmentar les vendes d'una empresa. Els esforços de comunicació només tenen sentit si s'augmenta la quota de mercat, i els objectius són fonamentalment quantitatius i de màrqueting. Aquest tipus de model entén que la comunicació ha de ser gestionada des del departament de màrqueting (Enrique, 2014).

Els dos models esmentats anteriorment són els ideals, els models utilitzats per les organitzacions que compten amb un pressupost elevat (i/o un pressupost elevat destinat a la comunicació). Però la realitat de moltes empreses actuals, com ja s'ha explicat anteriorment, no és aquesta.

3.6. El pla integral de comunicació

El pla de comunicació és l'eina que incorpora l'estratègia comunicativa d'una organització (Enrique, 2008). És per això, que qualsevol organització ha de crear el seu propi pla de comunicació que ha de tenir 5 anys de durabilitat recomanable.

Qualsevol pla de comunicació ha de respondre a les següents preguntes: *"amb qui volem parlar,*

per què i respecte què?” i “qui vol parlar amb nosaltres, perquè i respecte què?” Aquestes dues preguntes responen als passos bàsics que ha de seguir un pla de comunicació: *“on ens dirigim, perquè, com i en quin moment”* (Martín, 1995: 38) . La resposta adequada a aquestes quatre variables produiran la creació d'un pla de comunicació integral capacitat per ajudar a aconseguir els objectius proposats per l'organització.

La primera i la segona variable, *l'on ens dirigim i el perquè*, tenen a veure amb els objectius que vol aconseguir l'organització. Enrique (2007: 66) explica que els objectius de comunicació de qualsevol organització han de seguir aquestes línies:

- ❖ Crear i potenciar una activitat i una imatge concreta entre els públics interns i externs de l'organització
- ❖ Dirigir la comunicació (audiovisual, publicitària i periodística) per aconseguir que la imatge que es vol transmetre sigui transparent, clara i concisa
- ❖ Informar els directius de l'opinió pública que tenen els diferents *stakeholders* sobre l'organització
- ❖ Promoure activitats de tot tipus (culturals, esportives, educatives, etc.) per aconseguir la motivació i implicació dels membres de l'organització en els diferents processos laborals
- ❖ Mantenir una estreta relació amb els mitjans de comunicació per la importància que aquests tenen com a principals creadors d'opinió pública
- ❖ Gestionar conjuntament amb la direcció de l'organització activitats encaminades a atraure l'atenció dels mitjans de comunicació per augmentar el prestigi de la imatge de marca
- ❖ Verificar i controlar la informació i la publicitat que fan tercers de la nostra organització.

La tercera variable, *el com*, té a veure amb els públics i els canals de comunicació. En primer lloc, caldrà analitzar els públics o *stakeholders*. Aquest punt és important perquè cada *stakeholder* tindrà unes necessitats i característiques diferents, i la comunicació s'haurà d'adaptar a aquestes. Seguidament, s'hauran d'identificar els canals de comunicació que utilitza l'organització, si aquests funcionen correctament, i si són els canals adients tenint en compte cada necessitat. A continuació, caldrà fer el pla d'acció, on s'oferiran un seguit de propostes per tal de millorar la comunicació. En el pla d'acció es poden proposar nous canals i eines de comunicació, i també es poden proposar millores dels ja existents.

En aquest moment, entra en joc la quarta variable, *en quin moment*, ja que és imprescindible que el pla d'acció estigui delimitat en el temps, amb l'elaboració d'un *timing*. Aquesta variable també està estretament lligada amb el context econòmic o l'elaboració del pressupost, ja que les accions del pla d'acció, només es poden dur a terme quan s'està segur que es disposi del temps i del pressupost adequat.

Finalment, s'haurà de crear un apartat d'avaluació on s'han de proposar els indicadors que permetran avaluar en el temps els resultats d'aquest pla de comunicació integral. Com s'ha explicat al principi, els plans de comunicació solen tenir una durada de 5 anys però l'avaluació s'ha de fer anualment per veure com progressa el pla d'acció.

Ara bé, després d'haver fet una aproximació teòrica de la comunicació en les organitzacions, és imprescindible entendre com la comunicació pot millorar la gestió i resultats d'una organització. Weil (1992) considera que hi ha sis premisses bàsiques que permeten entendre el paper de la comunicació empresarial i institucional:

- ❖ Mitjançant la comunicació es pot donar una imatge unitària de l'organització. És a dir, la comunicació permet que els *stakeholders* vegin l'organització com un tot i no com un organisme diferenciat per diverses parts. Aquesta visió permetrà veure l'empresa amb un esperit únic que el permetrà diferenciar-se de la competència
- ❖ La comunicació és capaç de relacionar els interessos individuals dels treballadors amb els interessos generals de l'empresa o institució
- ❖ La comunicació desenvolupa un sentit de pertinença en el conjunt de treballadors de l'organització
- ❖ Mitjançant la comunicació l'organització desenvolupa un llenguatge comú i una identitat que serà reconeguda i acceptada per tots els treballadors
- ❖ Només mitjançant la comunicació l'empresa o organització pot avançar cap a uns objectius concrets, defensar-los i projectar-los cap al futur
- ❖ La comunicació és la via per produir un canvi de rumb de l'empresa o organització. Si l'organització vol canviar alguna de les seves estratègies, haurà de començar per comunicar-les.

La comunicació de crisi

En el segle XXI el concepte crisi és utilitzat per definir aquell tipus de situacions difícils en les què no es poden explicar les causes d'un fet o les conseqüències d'aquest (Diccionari Termcat, 1999). És per això, que aquest concepte tan ampli s'ha estès per totes les disciplines. Tant es pot parlar de la crisi del *prestige* que va tenir lloc en les costes gallegues el 2008, com la crisi econòmica que va començar l'any 2008 amb la caiguda de la banca nord-americana *Lehman Brothers*.

Les crisis també s'han traslladat a l'àmbit empresarial, i és per això, que qualsevol pla de comunicació ha d'incorporar en ell un apartat de comunicació de crisi. Més concretament, *“una crisi és un canvi sobtat que posa un perill en la imatge i l'equilibri natural d'una organització perquè entre les dues situacions (l'anterior i la posterior a la crisi) es produeix un esdeveniment davant el qual una organització ha de reaccionar comprometent la seva imatge i el seu equilibri intern i extern davant els seus públics”* (Piñuel, 2002: 5).

Tot i que moltes vegades el concepte de crisi es tradueix amb un fet negatiu, no és ben bé així. Les crisis produeixen canvis, i aquests, no són necessàriament negatius, ja que moltes vegades, les crisis empresarials poden suposar una oportunitat per les empreses.

Una negligència professional, un accident laboral, una catàstrofe natural, una agressió o qualsevol conflicte intern poden generar una crisi en l'organització. Tal com explica Enrique (2007:102) *“una crisi, es basa en una incògnita pel fet que es desconeix el moment en el què es pot produir. Aquesta sensació de risc, es pot veure disminuïda si es duen a terme accions de prevenció”*.

Guerra i Ferrario (citats per Piazza, 2012:87) expliquen que a més a més de la imprevisió temporal, les crisis tenen altres aspectes en comú: *“la importància i gravetat del succeït, l'efecte sorpresa, la forta pressió temporal, la inaplicabilitat dels procediments divisionals i del comportament rutinari i l'amenaça per la reputació i la supervivència de l'organització”*.

En el moment actual en el què vivim, amb l'auge de les noves tecnologies, les crisis s'han convertit en quelcom molt difícil de controlar per les organitzacions. Els clients i potencials clients de les empreses cada vegada tenen un paper més actiu en el rol de les empreses. Tal com afirma Guim Fortuny, (2016:33) especialista en màrqueting digital, els consumidors han deixat de ser-ho per convertir-se en prosumidors. Aquests últims es defineixen com *“aquells consumidors que comenten els productes o serveis adquirits per una organització en concret, en el món online”*.

Així doncs, les empreses actualment tenen una altra dimensió de la reputació, la reputació online, que s'exerceix la majoria de les vegades mitjançant les xarxes socials. Així ho explica, Carles Pont, *"la comunicació de l'administració amb els ciutadans haurà de desenvolupar-se tenint molt en compte les noves tecnologies"* (Pont, 2013: 150). Les xarxes socials tenen la particularitat de poder viralitzar de forma gairebé instantània qualsevol mala praxi d'una organització. En el passat, les crisis de les organitzacions arribaven a les societats només mitjançant els mitjans de comunicació, ara el paper que juga Internet ha fomentat les crisis i les ha aguditzat.

Si arriba el moment en el què una organització es troba en mig d'una crisi, haurà d'actuar amb precisió i rigor. És per això, que una crisi sempre s'ha de preveure i prevenir, i això es farà creant un pla de gestió de crisi dins del pla de comunicació de l'organització. El DirCom haurà de detectar quins són els escenaris o situacions que poden provocar una crisi en l'organització, i com s'haurà d'actuar davant d'aquest escenari. En l'actualitat, *"l'organització haurà d'actuar de manera ràpida adoptant sistemes de referència diferents dels que normalment són aplicats en l'administració de l'empresa"* (Piazzo, 2012:84).

El grau d'eficiència de gestió d'una crisi serà imprescindible pel futur d'aquesta; *"quan l'empresa es veu implicada en una crisi, per davant de tot es posarà a prova la seva capacitat de reacció, els seus sistemes i les seves estructures, afectant en primera instància a la imatge que tenen els públics d'aquesta."* (Enrique, 2007:111).

Aquí entraran en joc els mitjans de comunicació. Tot i que, de vegades, per la insistència d'aquests, poden arribar a suposar una molèstia per l'organització, són un públic fonamental a tenir en compte. *"L'organització que ha patit la crisi ha d'adonar-se'n que els mitjans de comunicació són un públic important que necessàriament s'han de tenir en compte i percebre que cada professional realitza el seu treball responen a uns interessos en concret"* (Pont, 2013: 146).

Per acabar, en el pla de crisi, s'haurà de definir un portaveu, el qual es defineix com *"l'interlocutor amb els diferents públics que parla en nom de la companyia"* (Cervera, 2004: 32).

Aquest portaveu també serà la persona encarregada de controlar les diverses etapes de la crisi: (Enrique, 2007).

- ❖ Pre-crisi: són els indicis que testimonien l'arribada d'una possible crisi. Aquesta etapa és fonamental, perquè és la fase de prevenció. El portaveu haurà d'actuar seguint el pla de crisi i estar preparat per l'acció. Aquesta fase és moltes vegades inexistent perquè o bé

els directius de l'organitzador o el portaveu han sigut incapaços de preveure la situació de risc.

- ❖ **Crisi:** la crisi es produeix quan els directius de l'organització no han sabut identificar o aturar els indicis de la situació de crisi. En aquest moment tots els directius, portaveus i membres del comitè de crisi hauran d'actuar de forma eficient i eficaç si no volen que la imatge de l'organització es vegi perjudicada. És important que el comitè de crisi no estigui format per un nombre molt elevat de personal, ja que la seva gestió es dificultaria. En aquest punt, els mitjans de comunicació juguen un paper fonamental. És totalment imprescindible oferir la informació adequada als mitjans perquè aquests són la via per la qual la societat civil coneixerà la situació de crisi. Per tant, com més informació es faciliti, més fàcilment arribarà una informació certa, contrastada i sense divagacions. Un comportament de reticència amb els mitjans de comunicació pot agreujar encara més la situació de risc. Qualsevol empresa o institució que es troba en una situació de crisi ha de reconèixer sempre la seva responsabilitat i intentar disminuir els senyals d'alarma. És important que l'organització en aquest punt, sempre actuï per disminuir les conseqüències de la crisi.
- ❖ **Post-crisi:** aquesta és la fase de recuperació de l'organització. En aquest moment, l'empresa o institució haurà de realitzar una anàlisi de tot l'ocorregut i identificar com s'ha actuat i com es podria haver millorat el pla d'actuació. Aquesta frase té l'objectiu de millorar la gestió en crisis futures.

En el pla de gestió de crisi cal tenir en compte també els principis estratègics o possibles maneres d'actuar davant dels públics. Westphalen i Piñuel (1993) en defineixen quatre de principals:

- ❖ **Estratègia del silenci:** l'organització no reaccionarà a les acusacions de la crisi o en parlarà el menys possible. Les avantatges que presenta és que si es tracta d'un rumor sense proves, el silenci ajudarà a disminuir-lo progressivament fins a eliminar-lo. L'estratègia del silenci significa un *no comment* per l'organització, i per tant, no s'hauran d'invertir esforços en comunicació.
- ❖ **Estratègia de negació:** succeeix quan l'organització nega o no reconeix les seves responsabilitats davant la crisi produïda. Igual que l'anterior si es tracta d'un rumor, és l'estratègia adequada per frenar-lo, però si en canvi els arguments d'acusació a l'organització són justificats, és una estratègia errònia, ja que acabarà produint conseqüències molt greus en la seva imatge i reputació.

- ❖ Estratègia de transferència de responsabilitats: consisteix a fer assumir les responsabilitats a un tercer, per protegir així, a l'organització. Si aquesta és realment culpable, aquesta estratègia només serà eficaç a curt termini, ja que en algun moment o altre es descobriran arguments sòlids que la impugnin.
- ❖ Estratègia de confessió: aquesta última té lloc quan l'organització reconeix la seva responsabilitat i col·labora eficaçment amb els mitjans de comunicació. Cal tenir en compte, que aquesta és la millor estratègia ja que l'organització, malgrat una situació difícil, reconeixerà els seus errors i treballarà per resoldre'ls el més aviat possible i oferint sempre ajuda a les víctimes.

La millor estratègia serà la de confessió perquè és l'única que permetrà a l'organització que els seus públics segueixin confiant en ella.

Després de tota aquesta introducció, s'ha pogut observar com la comunicació corporativa és un món molt complex el qual requereix d'un bon maneig. Aquest bon maneig només s'aconseguirà amb un bon professional el qual treballi el pla de comunicació d'una manera exhaustiva.

4. Investigació de camp

La investigació de camp, és l'apartat on es durà a terme tota l'anàlisi de la situació comunicativa de l'Escola Lliure El Sol. En primera instància s'analitza l'àmbit d'actuació de l'Escola Lliure El Sol i la seva competència, per poder després analitzar la comunicació interna i externa i elaborar el pla de crisi.

4.1. L'Escola Lliure El Sol

Aquest apartat emmarca una visió general de l'Escola Lliure El Sol, per posar en perspectiva quines són les seves característiques organitzacionals, econòmiques, estratègiques, etcètera.

4.1.1 Què és l'Escola Lliure El Sol?

L'Escola Lliure El Sol, tal com s'explica en el seu Pla Estratègic⁴, és una entitat fundada l'any 1992 per la Fundació Ferrer i Guàrdia i Esplais Catalans, dues associacions d'esplais que treballen mitjançant el voluntariat i l'educació popular per aconseguir un canvi social en els drets dels infants.

Els objectius que van impulsar a la seva creació van ser dos; en primer lloc, trencar amb el monopoli de la Fundació Pere Tarrés en el sector de la formació en el lleure. I en segon lloc, proporcionar una educació alternativa i no obligatòria.

L'Escola, així com les seves entitats fundadores, participa en el Moviment Laic i Progressista (MLP) el qual, tal com es defineix a la seva pàgina web (<http://www.mlp.cat>, 2016) *"promou el lliurepensament des de la ciutadania activa per assolir les més altes cotes de felicitat personal i pública. L'MLP es defineix com una eina per a una transformació en profunditat de la societat partint de la base de l'ideari laic i progressista. Està constituït com una coordinadora a l'empara de la Llei d'associacions i el seu funcionament és federal"*.

L'Escola Lliure El Sol és una institució d'esquerres que treballa amb l'objectiu de crear noves perspectives de debat públic mitjançant l'educació.

La missió, visió i valors de l'Escola són els següents:

⁴ Veure annex 5

Missió. La missió de l'Escola Lliure El Sol és millorar la vida de les persones mitjançant l'educació i ser una escola de referència en el tercer sector.

Visió. L'Escola Lliure El Sol treballa compromesa amb el progrés de les noves tecnologies, el treball en xarxa, la innovació en tots els recursos, una formació a l'abast de tothom, en definitiva, tots els valors que fan possibles la seva missió.

Valors. Els valors de l'Escola són el lliure pensament, el compromís, la confiança i el progrés.

4.1.2 Quins són els seus intangibles?

Per poder fer un estudi de la situació interna actual de l'organització s'ha d'analitzar la identitat corporativa d'aquesta, és a dir, allò que la diferencia de la competència.

Per analitzar-ho, es tindran en compte tres ítems: la identitat simbòlica, la identitat cultural i la identitat conductual. Analitzar-ho ens portarà a la conclusió de si l'entitat actua segons la seva missió, visió i valors. En aquest apartat no s'analitza la identitat comunicacional, ja que al ser la més important, s'analitza més profundament en apartats posteriors.

Identitat simbòlica: la identitat simbòlica està configurada pels següents elements:

Identitat verbal o simbologia del nom. L'organització analitzada té el nom d'Escola Lliure El Sol. Així doncs, la identitat verbal està composta per tres noms "escola", "lliure" i "sol".

El terme "escola", segons el Diccionari de la Llengua Catalana de l'Institut d'Estudis Catalans vol dir "establiment on s'ensenya", efectivament aquest és el principal objectiu de l'organització, ensenyar i educar.

El terme "lliure" vol representar una escola alternativa quant a manera de pensar, metodologia emprada, lliure pensament, elecció, etc.

El terme "El Sol" vol representar llum, il·luminació, raciocini. L'objectiu és transmetre que l'Escola és una font d'inspiració, un lloc per fer créixer l'intel·lecte.

Identitat icònica o simbologia del logotip. Pel que fa a la identitat icònica, s'ha d'analitzar el logotip el qual és una gran part de circumferència, que representa el concepte de "sol". Dins de la circumferència hi ha escrit el nom sencer de l'escola: el sol ESCOLA LLIURE. El logotip va ser



creat per Lali Abril, que va estar durant els primers anys, la dissenyadora gràfica de l'Escola. Tal com s'indica en el llibre d'estil de l'escola⁵, *"el logotip és dinàmic i amb el traç manual fresc transmeten així la idea de constant transformació, dinamisme, expansió, progrés i creativitat"*.

Identitat tipogràfica o simbologia de la lletra. Pel que fa a la identitat tipogràfica el tipus de lletra que s'utilitza en tots els documents formals de la institució és l'Helvètica. Aquest és un tipus de lletra rodona i llegible, això aporta confiança, un dels valors principals de l'Escola. En el llibre d'estil de l'Escola s'explica que *"s'ha escollit aquesta tipografia per la seva claredat, bona llegibilitat, gran gama de variants, la seva comptabilitat i modernitat vigent en el temps"*.⁶

Identitat cromàtica o simbologia dels colors. Amb l'anàlisi de la identitat cromàtica, s'identifica que el color que es relaciona amb l'Escola Lliure El Sol és el taronja. La naturalesa d'aquest color significa dinamisme, energia, vitalitat, creativitat i sobretot, seguretat.

La tria del color és adequada, ja que el públic de l'Escola Lliure El Sol és jove, i amb vitalitat. És una escola dinàmica i creativa tal com ho representen els seus objectius que són el compromís, el progrés, el lliure pensament i la confiança.

Identitat ambiental o cultura corporativa. Pel que fa a la identitat ambiental es destaca que les classes són grans i espaiades i els despatxos són amb molta claredat, lluminositat i visualment endreçats.

Aquests aspectes es relacionen positivament amb la missió, visió i valors de l'Escola. L'ordre, és per exemple, un valor amb el que l'escola es compromet i que es reflecteix en els despatxos i les aules de l'escola. I la lluminositat i la claredat aporten la confiança amb la que es coneix l'Escola Lliure El Sol.

⁵ Veure annex 6

⁶ Veure annex 6

Identitat cultural: en la identitat cultural es tenen en compte dos conceptes, la cooperació, que són les entitats amb les quals l'Escola té algun tipus de relació i la Responsabilitat Social Corporativa.

L'Escola Lliure El Sol col·labora amb més de trenta entitats com són: Acció Escolta de Catalunya, Actua, Associació de Mestres Rosa Sensat o la Confederació Empresarial de l'Economia Social de Catalunya. Col·labora principalment amb aquestes entitats, la majoria de les quals tenen algun aspecte en comú; o bé són entitats del Moviment Laic i Progressista, o bé són escoles de formació, o formen part del tercer sector. Tot i així, també han proporcionat formació a altres institucions que no comparteixen la seva filosofia, com per exemple, escoles religioses.

L'Escola Lliure El Sol és una institució no lucrativa que ofereix formació en sostenibilitat, medi ambient, en sexualitat, salut, prevenció, ciutadania, igualtat i pluralisme. Tot i que aquest fet no justifica que treballin la Responsabilitat Social Corporativa sí que existeix una preocupació real sobre les qüestions de gènere, els drets humans, la equitat, etc.

Identitat conductual: en la identitat conductual s'analitzen les estratègies econòmiques i de comunicació que duu a terme l'organització i els diferents serveis que ofereix aquesta. Pel que fa a les estratègies, cada dos anys l'Escola Lliure El Sol publica el seu pla estratègic general, però li manca un pla estratègic de comunicació.

Pel que fa als serveis, l'organització ofereix els següents: educació en el lleure, associacionisme, acció cultural i comunitària, gestió cultural, ciutadania, igualtat i pluralisme, salut, sexualitat i prevenció i creixement personal.

4.1.3. Quins són els seus resultats econòmics?

L'Escola Lliure El Sol és una institució sense ànim de lucre i aquest fet es reflecteix clarament en el seu pressupost. El 2015 (considerant el curs escolar), l'Escola va tenir un total de 443.317,32€ i va tenir 443.116,18€ de despeses. Per tant, la justificació de "sense ànim de lucre" es pot veure clarament en el pressupost, ja que els beneficis de l'Escola en un any poden ser d'aproximadament 200€, una quantitat mínima. Segons l'any, l'Escola Lliure El Sol genera més o menys beneficis, però sempre van destinats al pressupost de l'any vinent amb l'objectiu de millorar cada any la formació.

Els beneficis de l'escola van destinats a un fons propi el qual sempre es reinverteix. En el cas que l'Escola es trobés amb un any deficitari, es cobriria aquest dèficit del fons propi. Cal apuntar

també, que en els seus dotze anys de vida, l'Escola no s'ha trobat mai amb una situació deficitària.

També cal apuntar que del pressupost anual, les entitats fundadores, Esplais Catalans i la Fundació Ferrer i Guàrdia no reben cap part dels beneficis de l'escola.

És molt interessant perquè en el pressupost no hi ha cap apartat destinat concretament a la comunicació. Els recursos destinats a la telefonia i internet els quals van suposar 2085,30€ al 2014, o les despeses en publicitat que el mateix any van ser 1327,21€ es troben localitzades en l'apartat de "serveis externs".

4.1.4 Quins són els seus objectius estratègics?

Els objectius estratègics de l'Escola Lliure El Sol es defineixen en el Pla Estratègic⁷ de l'Escola el qual és elaborat per Secretari General i aprovat per la Comissió Permanent cada dos anys. Actualment, té vigència el que es va dur a terme en el 2014. En aquest, s'estableixen uns objectius generals els quals van encaminats a millorar la formació, aconseguint que aquesta cada vegada tingui més qualitat. A més a més, volen aconseguir que la gestió dels processos cada vegada sigui més eficaç i eficient, i per acabar, volen expandir el Moviment Laic i Progressista. En el Pla Estratègic també s'han definit uns objectius estratègics dirigits al coneixement, la gestió i el creixement. A tall de resum, s'explica que l'Escola ha de ser rendible econòmicament, que cal treballar per millorar l'atenció al client, cal treballar per la qualitat de la formació i per a involucrar a tots els membres de l'organització en els diferents processos. Per acabar, s'explica que per definir una estratègia de creixement caldrà planificar una estratègia de comunicació i una de màrqueting potent i rendible.

4.1.5 Anàlisi DAFO

El DAFO general de l'organització⁸ que s'emmarca dins del Pla Estratègic que va des del 2014 al 2016 permet treure conclusions sobre quina és la situació actual de l'organització, dades necessàries a l'hora de realitzar la investigació en comunicació.

Com a debilitat es troba la dificultat de trobar aliats a Girona i Lleida, el que va directament

⁷ Veure annex 5

⁸ Veure annex 5

relacionat amb quina és l'estratègia comunicativa que té l'Escola amb aquestes dues províncies. Una altra debilitat és la difícil organització i funcionament del claustre, aquest aspecte també va directament relacionat amb com funciona la comunicació interna de l'organització.

La cada cop més difícil subvenció o ajuts públics, és un altre aspecte que s'inclou dins de les debilitats, la pregunta que s'haurà de respondre és si es manté una bona comunicació amb aquestes institucions per garantir aquest tipus d'ajudes.

Pel que fa a Amenaces, s'inclou la reducció de partides destinades a les organitzacions sense ànim de lucre, la qual cosa va estretament relacionada amb l'anterior, s'ha de mantenir una bona comunicació amb aquestes institucions per tal d'aconseguir que aquesta situació canviï. A les Amenaces també es troba la manca d'aliats a Espanya, per això, caldrà analitzar quins són els públics externs i quines són les relacions amb aquests.

A Fortaleses es troba el posicionament com a escola de l'associacionisme i l'educació en aquest cas, s'haurà d'analitzar si es treballa per mantenir aquest posicionament, i si es treballa, explicar com. A Fortaleses també s'inclou que el Campus Virtual és una eina que facilita la comunicació entre alumnes i professors, aquest aspecte també s'analitza per determinar si és cert o no.

I per acabar, a Oportunitats, hi ha les noves tecnologies i les noves eines de comunicació per facilitar la relació amb els alumnes, en aquest cas, s'analitza si aquests instruments són explotats correctament.

4.1.6 Quins són els seus públics?

Treballadors. L'Escola Lliure El Sol, està formada per cinc àrees o departaments diferents. En primer lloc, el Patronat, que és l'òrgan d'entitats formadores i associades està compost per 8 membres, el Secretari General, i els representants de les entitats Fundació Ferrer i Guàrdia, Esplais Catalans i Acció Escolta de Catalunya. En segon lloc, es troba la Comissió Permanent la qual té com a funció principal la direcció executiva de l'Escola. Aquest departament està format per 7 membres. Seguidament, es troba la Comissió Pedagògica la qual organitza el debat pedagògic, i està format per un total de 6 membres. El quart lloc es troba el claustre, el departament amb el major nombre de treballadors. En aquest, es troben els professors especialistes en diferents àrees de coneixement. Actualment, hi ha 118 professors actius, és a dir, que imparteixen classes regularment i 37 esporàdics, que tot i no donar una formació continua, són igualment importants. I per últim, es troba l'equip tècnic el qual és l'encarregat de donar suport al funcionament ordinari i vetllar per l'execució de les accions quotidianes. Aquest

departament està format per 7 membres.

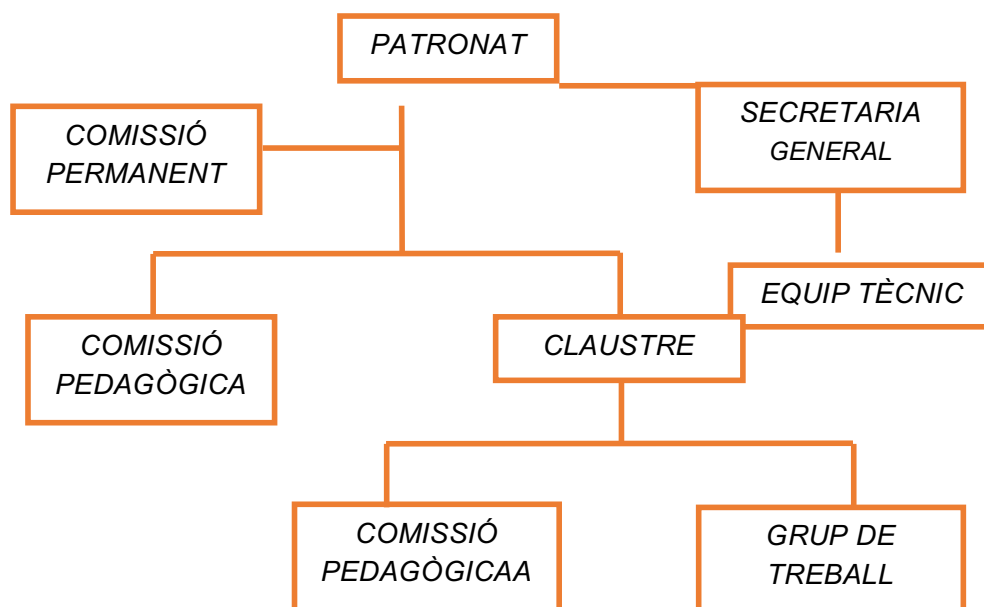


Figura 1. Organigrama de l'Escola Lliure El Sol. Font: elaboració pròpia

Proveïdors. Els proveïdors més importants de l'Escola El Sol són l'informàtic encarregat de la gestió de la pàgina web (Carles Reixach de l'empresa Cryogenica), la responsable de la Plataforma Hèlios (Míriam Nicodemus), el dissenyador (Gerard Sardà), l'empresa encarregada de la publicitat de Google (HIBU, Páginas Amarillas), el fotògraf (Dani Codina) i l'empresa proveïdora de telefonia i Internet (Telefónica).

noms i cognoms dels proveïdors

Clients i potencials clients. La majoria de clients de l'Escola Lliure El Sol, pels serveis que aquesta ofereix, són joves de la franja d'edat compresa entre els 18 i els 45 anys, i sobretot dels 18 als 30 anys.

No obstant això, l'escola ofereix cursos de monitors/es, directors/es, monogràfics, càpsules, que són d'interès per qualsevol persona de més de 16 anys. Els potencials clients de l'Escola Lliure El Sol són tota la població catalana de més de 16 anys, interessada en l'àmbit de l'educació en el lleure, ja que és a partir d'aquesta edat que es poden realitzar els cursos.

No hi ha un màxim d'edat, ja que l'Escola ofereix cursos en què pot anar la població amb un rang d'edat molt variat.

Administracions públiques. Pel que fa a les administracions públiques, són importants per dos motius, el primer perquè són clients i potencials clients de l'Escola, i perquè, institucions com la Generalitat de Catalunya, són la principal font de finançament de l'Escola, ja que és l'òrgan encarregat de l'adjudicació de subvencions públiques.

Entitats fundadores. Les entitats fundadores com ja s'ha esmentat anteriorment són Esplais Catalans i la Fundació Ferrer i Guàrdia

Mitjans de comunicació. L'Escola Lliure El Sol no percep els mitjans de comunicació com a *stakeholders* importants, i és per això, que des de l'Escola no s'ha definit cap estratègia comunicativa amb aquests.

Competència. L'Escola Lliure El Sol té fonamentalment, 5 entitats que li fan la competència, la Fundació Pere Tarrés, la Fundació Escolta Josep Carol, la Fundació Catalana Esplai, l'Escola Traç i EDUCA.

4.2. Anàlisi de l'entorn

En aquest apartat es fa un recull dels factors que condicionen l'educació en el lleure i la situació d'aquest mercat.

4.2.1. Factors condicionants

L'educació en el lleure és un fenomen produït com a conseqüència dels canvis econòmics, polítics i socials que s'han produït a les societats occidentals en les últimes dècades.

Factors econòmics. Els canvis econòmics més rellevants que han fet possible l'aparició de l'educació en el lleure són la globalització, la implantació de les noves tecnologies com a eina fonamental en la vida quotidiana i la consolidació de l'economia de mercat.

Factors socials. Els factors socials que fan possible l'educació en el lleure són l'augment de la natalitat, de l'esperança de vida i del nivell de vida, la total incorporació de la dona en el mercat laboral i els nous models familiars. Les expectatives que la societat dipositava en l'educació anaven creixent cada cop més, i els centres educatius no podien abastar una demanda que cada cop creixia més, és per això que va ser necessària la creació d'aquest tipus de centres educatius no obligatoris.

Factors legals. Pel que fa al context legal, en l'àmbit del tercer sector cal donar especial

rellevància al fet que no hi ha cap marc legal, ni europeu ni estatal, que reguli aquestes activitats, en excepció a l'educació en el lleure, que és l'única activitat reglada del sector (Consell Nacional de Joventut de Catalunya, 2010-2011). A Catalunya, doncs, està reglada per la Secretaria General de Joventut la qual vetlla perquè l'educació en el lleure sigui una activitat duta a terme amb el màxim rigor i qualitat possible, i regula la formació de directors/es i monitors/es. (Consell Nacional de Joventut de Catalunya, 2010-2011).

Les regulacions creades des de la Secretaria General de Joventut (2010-2011:14) en l'àmbit de l'educació en el lleure són les següents:

“— Decret 8/2006, de 31 de gener, pel qual es crea la Comissió d'estudi de l'educació en el lleure. (DOGC núm.4564 de 2.2.2006).

— Ordre PRE/367/2003, d'1 de setembre, per la qual es crea el Consell Assessor de Formació en l'Educació en el Lleure de la Secretaria de Joventut. DOGC núm. 3965 de 10.9.2003.

— Resolució PRE/1745/2006, de 22 de maig, del Departament de la Presidència, de nomenament dels membres del Consell Assessor de Formació en l'Educació en el Lleure de la Secretaria de Joventut. (DOGC núm. 4646 d'1.6.2006).

— Decret 213/1987, de 9 de juny, sobre reconeixement d'Escoles d'Educadors en el Lleure Infantil i Juvenil. (Data DOGC: 29.06.1987 de 09.06.1987). (Correcció d'errades en el DOGC núm. 884, p. 3460, de 31.8.1987).

— ORDRE de 3 de juliol de 1995, per la qual s'estableixen les etapes dels cursos de formació de monitors i de directors d'activitats de lleure infantil i juvenil. DOGC 2080 de 26 de juliol de 1995”

Aquest sector està present en Comissions Obreres sota el lema “Som educació i volem regulació” amb el qual demanen l'establiment d'unes condicions que regulin els espais on es desenvolupen les activitats del lleure, definir amb més claredat la formació i perfil dels professionals del sector, i definir unes bases o condicions per les empreses que vulguin participar en els concursos públics (Borison, et al., 2007).

Factors geogràfics. La seu de l'Escola El Sol està situada a Barcelona però l'Escola ofereix cursos per tot Catalunya. Aquest fet segmenta el mercat, sent la majoria dels clients de la ciutat de Barcelona. El segon volum de clients està repartit per tot el territori català, i un volum molt més petit de clients, està repartit per l'Estat Espanyol, majoritàriament per Madrid i les Illes

Balears.

4.3. Anàlisi de la situació actual

En el següent apartat es fa un recull de quina és la situació actual de l'educació en el lleure a Catalunya, i més concretament, de quines són les grans organitzacions que fan la competència a l'Escola Lliure El Sol.

4.3.1. L'educació en el lleure a Catalunya

La vida de la societat catalana actual s'emmarca dins de tres nivells ocupacionals; l'escola o el treball, la família i el temps de lleure. Tal com s'ha assenyalat anteriorment, actualment vivim en l'era de la societat del coneixement, la qual percep el coneixement com un factor productiu totalment necessari per garantir l'avançament de la societat. En aquesta nova era, l'educació i el coneixement prenen rellevància en el temps lliure de les persones. *“Educar en el temps lliure implica, també, educar per al temps lliure, ja que significa ajudar infants i joves a construir una concepció i una vivència alternatives del temps lliure en la societat de mercat total”* (Fundació Catalana de l'Esplai, 2003 citat per Borison et al.).

Els moviments i organitzacions de lleure tenen com a objectiu principal oferir activitats educatives al públic des de la iniciativa social. A Catalunya fonamentalment hi ha dos grans moviments relacionats amb l'educació en el lleure: els moviments d'esplai i l'escoltisme.

Pel que fa al moviment d'esplais, cal apuntar, que antigament, les esglésies organitzaven colònies de vacances per als infants, i no va ser fins als anys 60 del segle XXI quan els moviments d'esplai es consolidaven com a activitats de lleure pròpiament reconegudes. Dins d'aquest moviment hi ha tres organitzacions de referència a Catalunya: Esplais Catalans (Esplac), Federació Catalana de l'Esplai i la Coordinació Catalana de Colònies, Casals i Clubs d'Esplai. L'escoltisme és el moviment d'educació del lleure més antic del món el qual està inspirat en Robert Baden-Powel, un militar britànic que tenia com a voluntat impulsar la responsabilitat, l'educació i el protagonisme dels infants i joves.

A l'altra banda, es troba el moviment escolta el qual és un moviment que es duu a terme a nivell mundial, i tal com defineix l'Organització Mundial del Moviment Escolta i l'Associació Mundial de Noies Guies i Noies Escoltes l'escoltisme és, segons la Viquipèdia (2016) *“un moviment educatiu per a gent jove, autogovernat, independent i no partidista, de base voluntària, obert a tothom sense distinció d'origen, nacionalitat, poble o creença, d'acord amb una finalitat i uns principis*

compartits i un mètode propi, i institucionalment estructurat en dues organitzacions internacionals". Les organitzacions referents a Catalunya del nivell escolta són: Acció Escolta, Escoltes Catalanes, i Minyons Escoltes Guies Sant Jordi de Catalunya.

4.3.2. Estudi del mercat i de la competència

Per dur a terme una comparativa del sector de l'educació en el lleure es tindran en compte els següents paràmetres: la localització de les organitzacions, l'anàlisi de les xarxes socials (bàsicament Facebook i Twitter que són les dues úniques xarxes que utilitzades per totes les organitzacions), l'anàlisi de la pàgina web, els serveis que ofereix, el posicionament del mercat i la imatge corporativa.

Fundació Pere Tarrés

Localització: la fundació Pere Tarrés és la gran organització de l'educació en el lleure i això es reflecteix en el fet que està present a nivell local, nacional i estatal.

Anàlisi de les xarxes socials: pel que fa a les xarxes socials la Fundació Pere Tarrés no només és gran en seguidors (a Facebook en té 8.931 i a Twitter 1.343) sinó també en la seva presència; a part de Facebook i Twitter, també està a LinkedIn, Youtube i Flickr. Concretament a Facebook i Twitter, publiquen regularment, gairebé cada dia i les publicacions tenen l'objectiu de crear valor afegit, publicant informació rellevant sobre l'educació en el lleure i de promocionar els seus serveis. Cal destacar també que el feedback amb els *stakeholders* a les xarxes socials és positiu.

Anàlisi de la pàgina web: pel que fa a la pàgina web es pot dir que és una excel·lent des de tots els punts de vista; tant en la informació disponible, en la seva distribució, com a nivell d'interconnectivitat, originalitat i visualitat.

Serveis que ofereix: pel que fa als serveis, cal destacar que la Pere Tarrés, per les seves dimensions i pressupost és l'única organització que ofereix formació universitària. També ofereix altres formacions com: menjadors escolars, extraescolars, educadors/es ambientals, atenció socioeducativa, gent gran, atenció sociosanitària, persones amb discapacitat, salut mental, direcció i gestió d'entitats, mediació i dinamització comunitària, inserció sociolaboral, consultoria i colònies de vacances.

Posicionaments del mercat: la Fundació Pere Tarrés és líder en el mercat tenint en 2014 el 26,8% del total, que es tradueix en un total de 1883 dels titulats, en formació de lleure (monitors i directors)



Imatge corporativa: des de l'espai de comunicació de la Pere Tarrés es duu a terme una gran feina per curar de la imatge corporativa tant en la publicitat, en la pàgina

web, com en les xarxes socials. El nom de la Fundació Pere Tarrés s'associa directament amb la voluntat d'ajuda, i el seu color corporatiu és el taronja, que es relaciona amb la joventut i la vitalitat, dos valors principals d'aquesta organització.

Fundació Catalana Esplai

Localització: la Fundació Catalana Esplai només té presència en àmbit local i nacional.

Anàlisi de les xarxes socials: pel que fa a les xarxes socials destaca la seva presència en Facebook, Twitter i Youtube. A Facebook té un total de 943 seguidors i a Twitter en té 1.929. La periodicitat de les publicacions oscil·la entre dues o tres vegades per setmana i totes elles van destinades a fer publicitat dels seus esdeveniments i serveis.

Anàlisi de la pàgina web: la pàgina web disposa de la informació necessària la qual està rigorosament distribuïda en apartats ben categoritzats. En la pàgina web hi ha un gran treball per aconseguir atraure els públics oferint una gran visualitat, com per exemple, en l'apartat de *contacte* on es troba el recorregut del metro de Barcelona per arribar fins a la seu de l'organització.

Serveis que ofereix: la Fundació Catalana Esplai ofereix els següents serveis: cursos de monitors, cursos de directors, escoles d'estiu, activitats extraescolars, jornades de jocs i tallers i campaments d'estiu.

Posicionaments del mercat: és la segona organització líder amb 517 monitors i directors titulats (un 7,3% del total).



Imatge corporativa: la Fundació Catalana Esplai és una organització que es preocupa per la importància de la imatge corporativa. El seu color corporatiu és el verd que es relaciona directament amb la natura, i amb la seva activitat principal, l'educació en el lleure. Aquest color apareix en com

a color de referència a la pàgina web i al logotip el qual està present com a imatge principal de les xarxes socials.

Escola Educa

Localització: pel que fa a la seva presència, l'Escola Educa només té presència local i nacional.

Anàlisi de les xarxes socials: en les xarxes socials no hi ha publicacions periòdiques sinó que normalment publiquen cada dos dies. Cal destacar positivament que hi ha un feedback positiu interessant-se i preocupant-se pel seu públic, responent gairebé sempre a les preguntes o comentaris. A Facebook tenen un total de 1.701 seguidors i a Twitter 1.785.

Anàlisi de la pàgina web: a la pàgina web hi manca informació imprescindible com la *missió, visió i valors, història de l'organització, objectius, el qui som, un apartat de preguntes més freqüents i un apartat de galeria d'imatges*. Tots aquests apartats aportarien valor afegit a l'escola. A aquesta escola també li caldria fer més atractiva la pàgina web la qual fa un ús excessiu de la verticalitat.

Serveis que ofereix: l'escola ofereix serveis de gestió de conflicte en l'àmbit educatiu, xarxes socials en l'àmbit educatiu, l'alumnat amb tdah a l'escola, *coaching*, moodle, eines 2.0, vetlladors escolars, cursos de monitors i directors de lleure, i de manipuladors d'aliments.

Posicionaments del mercat: l'escola Educa ocupa el 5,4% del total, és a dir, 377 dels titulats, en el 2014 de monitors i directors de lleure.



Imatge corporativa: aquesta organització no dóna especial rellevància a la cura de la seva imatge corporativa. Tot i que tenen un color corporatiu, que és el verd, el qual, es relaciona amb la naturalesa, no hi ha un gran treball de foment ni del color ni del logotip.

Fundació Escolta Josep Carol

Localització: pel que fa a la Fundació Josep Carol només té presència a nivell local i nacional.

Anàlisi de les xarxes socials: té una presència mitjana a Facebook (624 seguidors) i a Twitter (634 seguidors) on publiquen quatre cops per setmana i on tenen una cura amb els *stakeholders* promovent un feedback positiu.

Anàlisi de la pàgina web: en la pàgina web hi manca informació rigorosa i necessària pels

stakeholders com és el *qui som*, *els objectius de la fundació*, *la missió*, *visió i valors*. Hi ha però un gran esforç per la creativitat el qual s'exemplifica en l'inici amb l'aparició de les piulades amb més ressò i amb imatges dels cursos i de l'organització en general que van canviant.

Serveis que ofereix: la Fundació Escolta Josep Carol ofereix diferents tipus de serveis; curs de monitor, curs de director, formació especialitzada (primers auxilis, educació inclusiva, educació sexo-afectiva, educació i lideratge, motivació d'equips).

Posicionaments del mercat: ocupa el 5,1% del total de titulats, és a dir, el 2014 va titular 359 monitors i directors de lleure



Imatge corporativa: la Fundació Escolta Josep Carol té una clara preocupació perquè la seva imatge corporativa sigui adequada amb la seva missió, visió i valors. Igual que la majoria d'organitzacions a analitzades, el color corporatiu d'aquesta fundació és el verd, pel mateix motiu que les altres fundacions. Aquest color està molt present en el logotip, la pàgina web i les xarxes socials.

Escola El Traç

Localització: l'Escola El Traç només té presència a nivell local i nacional.

Anàlisi de les xarxes socials: pel que fa a les xarxes socials l'Escola El Traç, no és assídua, i publica normalment un cop per setmana, tot i que hi ha setmanes en què no hi ha cap publicació al Facebook (on tenen 229 m'agrada) o cap piulada al Twitter (on tenen 283 seguidors). El feedback amb els públics a les xarxes socials tampoc és positiu, ja que hi ha molts comentaris amb preguntes sense respondre.

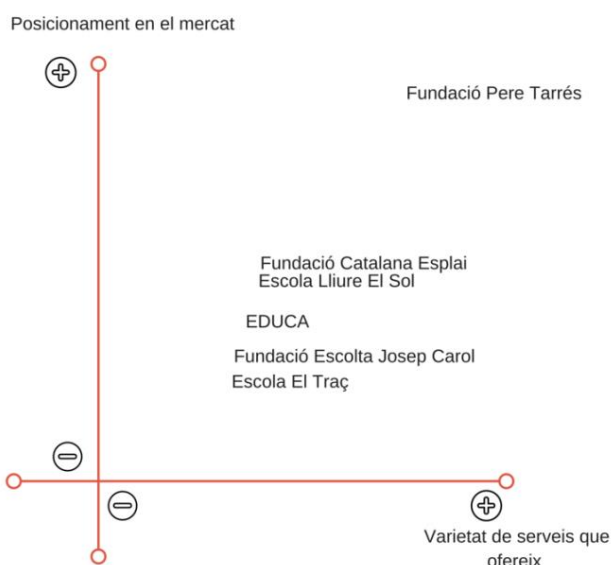
Anàlisi de la pàgina web: pel que fa a la pàgina web hi ha mancances importants a nivell informatiu; hi faltaria l'explicació de la *missió*, *visió i valors*, d'un apartat de *comunicació* i un de *galeria d'imatges*. També caldria una renovació en el seu disseny el qual s'ha quedat obsolet.

Serveis que ofereix: pel que fa als seus serveis destaca la seva formació en cursos de monitors i directors, lleure educatiu i escola, orientació i recursos per a joves, creativitat, animació, família i escola, treball en equip, habilitats directives, emocions, sostenibilitat, comunicació, benestar, hàbits saludables, Tecnologies de la Informació i la comunicació).

Posicionaments del mercat: ocupa el 4,9% dels titulats, és a dir, el 2014 va titular 344 monitors i directors de lleure.



Imatge corporativa: l'Escola Traç també té el verd com a color corporatiu, però a diferència de les altres organitzacions no hi ha una clara preocupació per mantenir aquesta imatge corporativa. A Facebook, per exemple, ni tan sols tenen imatge de perfil.



Després d'analitzar la competència de l'Escola Lliure El Sol, es pot comprovar que la gran organització que lidera l'àmbit de l'educació en el lleure és la Fundació Pere Tarrés arribant a ocupar un 26,8% del total del mercat. Aquesta és l'organització més gran, tant a nivell de treballadors com de pressupost i és la que més serveix ofereix.

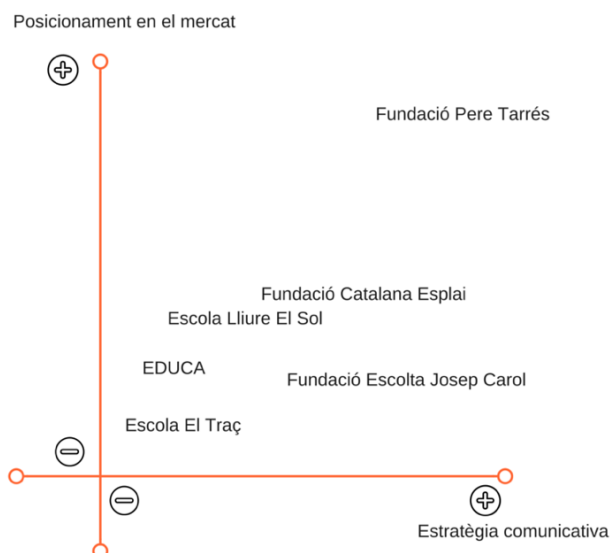
Seguidament, l'altra gran competència de l'Escola El Sol és la Fundació Catalana Esplai amb un 7,3% del total del mercat (un 0,1% més que l'Escola Lliure El Sol).

Figura 2. Anàlisi de la competència. Font: elaboració pròpia

Aquesta només fa competència en els cursos de monitors i directors, ja que en la resta de serveis hi ha una varietat que no coincideix.

Cal apuntar que l'Escola Educa, la Fundació Escolta Josep Carol i l'Escola El Traç, tot i tenir un volum inferior de titulats, són les que ofereixen formacions més semblants a l'Escola El Sol, fet que pot suposar un perill real a l'hora de perdre potencials clients. Aquesta idea, porta immediatament a una conclusió; s'ha de tenir un avantatge competitiu respecte aquestes tres organitzacions, el qual podria ser la diferenciació en la comunicació. Com ja s'ha esmentat anteriorment, no són els serveis el que diferencien les organitzacions, sinó que és la gestió de la

comunicació la que permet captar nous clients.



Fent un balanç dels social *media* de les diferents organitzacions, la capdavantera és la Fundació Pere Tarrés, amb una pàgina web molt elaborada i rigorosa i una gran presència a les xarxes socials, tant en nombre de seguidors com de feedback amb ells. Seguidament, es troba la Fundació Escolta Josep Carol i la Fundació Catalana Esplai que també tenen una presència a Internet important i rigorosa.

Figura 3. Anàlisi de la competència. Font: elaboració pròpia

Tenint en compte que les tres esmentades anteriorment són fundacions, i que per tant, són de dimensions i característiques més grans, entre les escoles, (l'Escola Lliure El Sol, l'Escola Educa i l'Escola El Traç), la primera és la que dona un millor tractament a la pàgina web. I pel que fa a les xarxes socials, hi ha un balanç entre l'Escola Educa i l'Escola Lliure El Sol.

Pel que fa als preus, per la seva presència consolidada en el mercat de l'educació en el lleure, la Fundació Pere Tarrés és la que té uns preus més alts (320€ el curs de director i 245€ el de monitor). Les altres organitzacions, incloses l'Escola Lliure El Sol (aquesta última, té uns preus de 290€ pel curs de director i 225€ pel de monitor), tenen uns preus molt similars, sempre amb variacions que oscil·len entre els 0 i els 10€. Els preus de les organitzacions canvien cada any no fixant-se en el balanç d'oferta i demanda sinó segons la competència.

4.4. Diagnòstic de la comunicació interna

La comunicació interna és la base, el pilar que sustenta tota la comunicació de l'organització. Perquè una organització tingui una bona comunicació externa, cal tenir primer, una comunicació interna sòlida que funcioni.

Com s'ha pogut veure en l'organigrama general de l'organització, l'Escola Lliure El Sol no disposa

de cap departament de comunicació ni de màrqueting així com tampoc té cap responsable de comunicació. Així doncs, les decisions de comunicació, fins al moment, han estat preses pel Secretari General, i consensuades, la major part de les vegades, amb altres membres de l'organització com el director d'administració o el director pedagògic.

4.4.1. Eines de comunicació interna

En aquest apartat s'analitza quines són les eines de comunicació interna i com és el seu funcionament.

MITJANS DE COMUNICACIÓ	PÚBLICS
Reunions de Departament	Als treballadors del Departament en qüestió
Actes de les reunions	Als treballadors del Departament en qüestió
Butlletins	Al Claustre
Plataforma Hèlios	Als 183 treballadors que formen l'Escola Lliure El Sol
Correu electrònic	Als 183 treballadors que formen l'Escola Lliure El Sol
Telèfon corporatiu	Als 183 treballadors que formen l'Escola Lliure El Sol

Taula 1. Eines de comunicació interna. Font: elaboració pròpia

Reunions de departament

Descripció del mitjà	L'objectiu de les reunions és fer un seguiment de cada departament, resoldre problemes, aclarir dubtes i definir objectius i estratègies
Tipus de mitjà	Presencial
Freqüència d'ús	Patronat: reunió anual Comissió permanent: 3 reunions a l'any Comissió pedagògica: 2 reunions a l'any Claustre: 2 reunions a l'any Equip tècnic: reunió setmanal
Públic a qui va dirigit	A les persones del Departament en qüestió
Responsable	Responsable de cada Departament
Objectius d'ús	Avançar i millorar en cada àrea d'activitat de l'escola

Taula 2. Anàlisi reunions de departament. Font: elaboració pròpia

Per analitzar les reunions s'ha tingut en compte la informació extreta de les entrevistes amb el Secretari General i de les enquestes respostes pels treballadors de l'escola. En primer lloc cal apuntar, que pel que fa a les reunions de departaments cal destacar dos punts importants. El primer és que a les reunions només hi formen part els membres del departament en qüestió. I el segon, és que en les reunions del Claustre no hi assisteixen tots els professors sinó solament

aquells que poden.

Així doncs, es detecta el primer error de comunicació interna, al no haver-hi una coordinació entre tots els departaments. En conseqüència, es conclou que l'estructura organitzacional de l'Escola Lliure El Sol no funciona conjuntament sinó que cada departament funciona per separat, fet que ocasiona discrepàncies en el si de l'organització.

A més a més, el 97% dels treballadors se n'assabenta de les reunions del seu departament mitjançant el correu electrònic i només un 3% se n'assabenta mitjançant la comunicació presencial. I finalment, un 24% dels treballadors no sap qui convoca les reunions a les quals ha d'assistir. Això remet que en l'escola existeix un problema de comunicació directe, el qual s'ha de resoldre immediatament.

Actes de les reunions

Descripció del mitjà	Resumir els punts més importants de les reunions
Tipus de mitjà	Imprès
Freqüència d'ús	Una acta després de cada reunió de Departament
Públic a qui va dirigit	A les persones del Departament en qüestió
Responsable	Actes de l'Equip Tècnic: Director d'administració Actes de Departament: Secretari General o el Director pedagògic Actes de la Comissió Permanent i el Patronat: Director d'administració
Objectius d'ús	Escriure els punts més rellevants de les reunions per poder guardar-los i enviar-los a tots els membres de l'organització. Un altre objectiu és no repetir decisions preses en el passat i avançar sempre cap a una mateixa direcció

Taula 3. Anàlisi de les actes de reunions. Font: elaboració pròpia

Per analitzar el funcionament de les actes de les reunions, s'ha tingut en compte les respostes obtingudes en les enquestes als treballadors.

El 96% dels enquestats assegura que rep les actes de les reunions del seu departament, però que només un 6% rep les actes o resums d'altres departaments. Aquesta dada és significativament preocupant, tenint en compte que a un 62% dels treballadors els hi agradaria rebre totes les actes, per així, estar informats sobre tot el que passa dins i fora de l'escola.

Butlletins

Descripció del mitjà	Difusió d'informació variable que pot ser d'interès pels treballadors
Tipus de mitjà	Electrònic
Freqüència d'ús	1 cop al mes
Públic a qui va dirigit	Al Claustre
Responsable	El responsable de redactar i enviar els butlletins és el Secretari General o el Director Pedagògic
Objectius d'ús	Enviar informació als treballadors de manera eficaç i gràfic i promoure els cursos

Taula 4. Anàlisi dels butlletins. Font: elaboració pròpia

Per saber l'eficàcia dels butlletins s'ha analitzat la seva redacció i el seu ús.

Redacció. Els butlletins, la major part de les vegades, són redactats pel Secretari General, i contenen informació rellevant i pertinent pels treballadors, com ara, el recordatori d'un esdeveniment, o el canvi d'un procés.

Ús. Els butlletins només són enviats als membres del Claustre. D'aquests, un 94% se'ls llegeix, i d'aquest 94%, un 91% considera que és una eina de comunicació interna útil.

Per tant, és una eina que s'utilitza adequadament però caldria fomentar-la per tots els treballadors de l'escola.

Plataforma Hèlios

Descripció del mitjà	Base de dades i de gestió dels cursos, matrícules, alumnes i treballs
Tipus de mitjà	Electrònic
Freqüència d'ús	Cada dia
Públic a qui va dirigit	Als 183 treballadors que formen l'Escola Lliure El Sol
Responsable	Director pedagògic i el Director d'administració
Objectius d'ús	Tenir un accés ràpid a les informacions pertinents als cursos, professors i alumnes matriculats per poder facilitar altres tasques administratives

Taula 5. Anàlisi de la Plataforma Hèlios. Font: elaboració pròpia

Pel que fa a la plataforma Hèlios, cal apuntar que malgrat que sigui un sistema relativament nou, (del 2013) els treballadors consideren que és una eina eficaç.

Tot i així, aquesta plataforma no s'explota tot el que es podria explotar. Si un alumne té algun problema, per exemple, s'hauria d'indicar a la plataforma Hèlios, perquè així, quan el tutor o qualsevol persona obrís la base de dades de l'alumne en qüestió, detectaria ràpidament el

problema, i tots els processos es podrien interrelacionar.

Correu electrònic corporatiu

Descripció del mitjà	Sistema informàtic d'enviament de missatges que pot funcionar com a xat
Tipus de mitjà	Electrònic
Freqüència d'ús	Patronat: reunió anual Comissió permanent: 3 reunions a l'any Comissió pedagògica: 2 reunions a l'any Claustre: 2 reunions a l'any Equip tècnic: reunió setmanal
Públic a qui va dirigit	Als 183 treballadors que formen l'Escola Lliure El Sol
Responsable	Cada treballador té el seu propi correu electrònic, únic i intransferible
Objectius d'ús	Interactuar amb els altres treballadors de l'escola de mitjançant un sistema de comunicació directa

Taula 6. Anàlisi del correu electrònic corporatiu. Font: elaboració pròpia

Pel que fa al correu electrònic, s'analitza els usuaris que l'utilitzen i l'ús que en fan.

Usuaris. Hi ha hagut moltes discrepàncies amb el tema del correu electrònic i al final des de l'escola van creure que el millor era que només tinguessin correu electrònic corporatiu els membres de l'equip tècnic i els professors coordinadors de matèries. Malgrat que aquesta decisió va estar pressa pel Secretari General, des del punt de vista de la comunicació interna, els treballadors de l'escola que no tenen correu electrònic corporatiu representen un 40% del total. El fet de mantenir aquesta deferència amb altres treballadors, els pot fer sentir en un rang inferior.

Ús. El correu és l'eina de comunicació més utilitzada pels treballadors de l'Escola. Una dada especialment significativa és que de les persones que tenen correu electrònic corporatiu, hi ha un 10% que el miren un cop al mes. Aquesta dada és especialment preocupant, ja que la major part de la informació s'envia a través d'aquesta plataforma.

Després d'aquesta anàlisi només se'n poden extreure dues conclusions. La primera, és que cal implantar una solució sobre què fer amb les diferències entre treballadors amb el correu electrònic. I la segona, és que si un 10% es mira el correu un cop al mes, si s'ha d'informar d'alguna qüestió important, com la convocatòria d'una reunió, seria interessant disposar d'una eina complementaria, per així, assegurar que tots els treballadors se n'assabenten.

Telèfon corporatiu

Descripció del mitjà	Dispositiu que permet establir comunicació entre un emissor i un receptor en la distància i oralment
Tipus de mitjà	Presencial
Freqüència d'ús	Patronat: reunió anual Comissió permanent: 3 reunions a l'any Comissió pedagògica: 2 reunions a l'any Claustre: 2 reunions a l'any Equip tècnic: reunió setmanal
Públic a qui va dirigit	Als 183 treballadors que formen l'Escola Lliure El Sol
Responsable	La coordinadora de cursos i l'ajudant d'administració, també hi ha extensió directa al Secretari General, el Director Pedagògic i el Director d'Administració
Objectius d'ús	Interactuar amb els altres treballadors de l'escola mitjançant un sistema de comunicació indirecta

Taula 7. Anàlisi del telèfon corporatiu. Font: elaboració pròpia

Per analitzar el telèfon corporatiu s'ha considerat que cal observar el seu ús.

Ús. Només un 6% dels treballadors utilitza el telèfon per comunicar-se amb els seus companys de feina, i un 15%, utilitza el telèfon per establir comunicació amb el Secretari General de l'escola.

4.4.2. Pla d'acció i recursos necessaris

Un cop detectats els errors de comunicació interna, en aquest apartat es proposaran les resolucions per solucionar aquests errors i també es proposaran nous mètodes amb l'objectiu últim de crear una comunicació interna sòlida que funcioni correctament. L'objectiu últim de les accions proposades, és augmentar el sentit de pertinença dels treballadors amb l'organització i millorar les relacions i estructures internes.

Crear un manual d'acollida. El manual d'acollida haurà de tenir els següents apartats:

- ❖ Missió, visió i valors de l'escola
- ❖ Història de l'escola
- ❖ Explicació de tots els mecanismes de comunicació interna (bústia de suggeriments, cartell d'anuncis, Plataforma Hèlios, entre d'altres)
- ❖ Explicació dels mecanismes pertinents de comunicació externa (correu electrònic, pàgina web, les xarxes socials, entre d'altres)
- ❖ Habilitats i característiques dels professionals
- ❖ Calendari acadèmic

❖ Informació de contacte (adreça, correu electrònic, enllaç a la pàgina web)

Crear una bústia de suggeriments física i online. La bústia de suggeriments estarà situada en l'oficina de l'equip tècnic i quinzenalment serà revisada pel Secretari General. El Secretari General revisarà els suggeriments i si decideix fer algun canvi, enviarà un butlletí informatiu amb els canvis pertinents i es penjaran a la cartellera d'anuncis. Aquesta bústia estarà situada en el despatx de l'equip tècnic.

Crear una cartellera d'anuncis física i online. La cartellera d'anuncis estarà situada a l'oficina de l'equip tècnic, concretament, aprofitant la pissarra. Aquesta cartellera estarà dividida en dues parts, una part on només s'inclouria les informacions i temes estrictament laborals, i l'altra, on els treballadors podran posar altres informacions.

Redefinir l'estratègia dels butlletins. Els butlletins s'han d'enviar a tots els membres de l'organització. És a dir, potser interessa enviar un butlletí estrictament al Claustre o un estrictament a l'equip tècnic. Però no només utilitzar aquesta eina per un departament en concret, sinó dinamitzar el seu ús per a tothom.

Donar més veu als treballadors que no són de la província de Barcelona. Donant-los eines com la creació d'una cartellera d'anuncis on-line i una bústia de suggeriments on-line per augmentar la seva participació en l'organització.

Redirreccionar el correu electrònic corporatiu. Un cop analitzat l'ús del correu electrònic corporatiu s'ha considerat adient establir un correu electrònic per a tots els treballadors de l'escola, ja que es considera important que tots els alumnes puguin accedir a fer preguntes directes als professors de les diferents matèries i no només als coordinadors o tutors de cursos. Així doncs, l'opció proposada és crear un compte de correu electrònic per a tots els membres perquè no hi hagi diferències entre ells, i proposar de redirreccionar el compte de correu electrònic al personal, per aquells que el miren menys freqüentment.

REUNIÓ PROCÉS
COMUNICATIU

	ASSISTENTS
	LLOC
	DIA I HORA
	OBJECTIUS
	CONVOCADOR

Redefinir l'estratègia de les reunions.

Quan hi ha una reunió de qualsevol departament no només s'ha d'enviar un missatge per correu electrònic anunciant-la, sinó que també s'ha de penjar a les dues cartelleres d'anuncis (la online i la física). Es crearà un cartell realitzat amb l'aplicació Canva (com el de la imatge de l'esquerra), per motivar als assistents. En aquest, s'haurà d'indicar tota la informació necessària: qui convoca la reunió, objectius/temes a tractar, i lloc i hora de la reunió.

Figura 4. Pàgines interiors del fulletó informatiu. Font: elaboració pròpia

Aquest tipus d'accions, com la creació del cartell, el qual tindrà els colors corporatius, augmenten l'interès per part dels treballadors, i fan que vagin més motivats a les reunions. Un cop finalitzada la reunió i redactades les actes, s'hauran d'enviar a tots els treballadors de l'escola, i es farà una publicació a les xarxes socials explicant les millores que es van fent a l'escola.

Aconseguir el màxim benefici de la plataforma Hèlios. Cal fer un ús d'aquesta eina com a mitjà de comunicació. És a dir, si hi ha una incidència amb algun alumne, com per exemple, un comportament agressiu, algun professor, alguna matèria o algun material de l'escola, s'haurà de notificar a la Plataforma Hèlios, ja que aquesta eina és utilitzada tant per l'equip tècnic com pels professors, i si es maximitza el seu ús, s'estalviaran molts problemes comunicatius.

4.4.3. Cronograma

L'objectiu d'aquest apartat és fer una planificació temporal de les accions proposades per tal de millorar la comunicació interna. Cada número significa cada mes de l'any, per tant, el cronograma té la durabilitat d'un any i mig. El cronograma significa els mesos en què es començaran a posar en marxa les mesures, però un cop que s'hagi implementat, s'haurà de seguir treballant cada dia. Cal esmentar també que s'ha distribuït equitativament la feina durant els mesos i segons criteris de rellevància.

Nº	ACCIONS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6
1	Crear un manual d'acollida																		
2	Crear una bústia de suggeriments física i online																		
3	Crear una cartellera d'anuncis física i online																		
4	Redefinir l'estratègia dels butlletins																		
5	Redirreccionar els correus electrònics corporatius																		
6	Redefinir l'estratègia de les reunions																		
7	Aconseguir el màxim benefici de la Plataforma Hèlios																		

Taula 8. Cronograma de la comunicació interna. Font: elaboració pròpia

4.4.4. Pressupost

En el pressupost es calculen quins són els recursos tècnics, humans i monetaris que necessitarà l'organització per tal de dur a terme les accions planificades anteriorment i per assolir els objectius de comunicació.

Concepte	Descripció	Import
Bústia de suggeriments física i online	Bústia interior vertical FUTURE CUERO 2 hores de treball de l'informàtic (31 €/h)	23,10€ 62€
Cartellera d'anuncis online	Pissarra física que hi ha al despatx de l'Equip Tècnic 2 hores de treball de l'informàtic (31 €/h)	0€ 62€
Impressió de materials per a la cartellera d'anuncis	Tòner per imprimir 500 fulles Tòner i fulles : material fungible ja previst en el pressupost anual de l'escola	75 €
TOTAL: 222,10€		

Taula 9. Pressupost de la comunicació interna. Font: elaboració pròpia

4.4.5. Avaluació

Amb l'avaluació es proposen eines i instruments que haurà d'utilitzar l'organització en el futur per tal de poder analitzar quantitativament i qualitativament les accions de comunicació interna proposades anteriorment.

- ❖ Passar una enquesta, un cop a l'any, als treballadors per detectar els errors de comunicació interna i per verificar que els errors detectats en les enquestes anteriors s'han solucionat. En les enquestes s'haurà de preguntar als treballadors sobre el nivell de satisfacció dels nous procediments establerts amb el pla d'acció
- ❖ Fer un focus grup amb els caps de departament, el Secretari General, el director pedagògic i el director administratiu per fer un balanç de com ha millorat la comunicació un cop s'ha instaurat el pla d'acció. En aquest focus grup hi participaran tots els departaments per separat i estarà moderat pel Director de Comunicació.

4.4.6. Conclusions de la comunicació interna

A tall de conclusió, cal apuntar que tot i que existeixen diversos mitjans de comunicació interna, no se'n treu el màxim benefici possible.

A més, cal destacar que els professors que no viuen a Barcelona manifesten que se senten oblidats i desplaçats per part dels altres membres de l'escola. Aquest és un problema seriós intern, que es podria resoldre incorporant altres eines de comunicació més participatives, com una bústia de suggeriments o una cartellera d'anuncis, de doble dimensió, física i online. A més, cal un contacte més proper amb els responsables de l'escola.

També es pot concloure, que per les dimensions de l'escola, els problemes detectats a nivell intern són fàcilment resolutius, i no es necessita invertir una gran quantitat de diners ni de temps per resoldre'ls.

A més, s'ha detectat que hi ha els mecanismes propis de la comunicació interna però que no s'acaba de fer un ús del tot correcte, i que la majoria de punts de l'apartat d'acció consisteixen a millorar els existents més que en incorporar-ne de nous.

4.5. Diagnòstic de la comunicació externa

L'objectiu últim de la comunicació externa és aconseguir que l'escola tingui una bona imatge corporativa, i una bona reputació. Per aconseguir-ho, s'ha de treballar l'excel·lència, la qualitat i la millora continua en tots els processos de l'organització. En aquest apartat s'analitzarà en quina mesura l'Escola Lliure El Sol posa aquest aspecte en pràctica.

4.5.1. Eines de comunicació externa

Un cop analitzats els *stakeholders* externs, i els canals i tècniques de comunicació, es duu a terme un mapa de mitjans el qual té com a objectiu, saber si les tècniques de comunicació existents funcionen correctament i si són o no, les adequades per l'organització.

Eines de comunicació externa	Públics
Pàgina web	Clients Administracions públiques Proveïdors de serveis Entitats fundadores Competència
Xarxes socials (Facebook, Twitter i Canal de Youtube)	Clients Administracions públiques Proveïdors de serveis Entitats fundadores Competència
Enquestes	Clients
Telèfon corporatiu	Clients Administracions públiques Proveïdors de serveis Entitats fundadores Competència
Correu electrònic	Clients Administracions públiques Proveïdors de serveis Entitats fundadores Competència
Publicitat	Clients Potencials Clients
Campus Virtual	Clients
Comunicació presencial	Clients Administracions públiques Proveïdors de serveis Entitats fundadores Competència

Targetes de visita	Clients Potencials Clients Administracions públiques
--------------------	--

Taula 10. A comunicació externa. Font: elaboració pròpia

Pàgina web

Descripció del mitjà	Pàgina electrònica amb informació diversa i amb la capacitat d'incorporació de diferents formats com són les fotografies, els vídeos, els àudios i els enllaços
Tipus de mitjà	Electrònic
Freqüència d'ús	L'actualització de la web només es produeix quan cal afegir cursos a la <i>home page</i>
Públic a qui va dirigit	Clients Administracions públiques Proveïdors de serveis Entitats fundadores Competència
Responsable	Contingut: Secretari General Empresa encarregada de la gestió: Criogènica
Objectius d'ús	Proporcionar informació als <i>stakeholders</i> externs, així com donar a conèixer l'organització

Taula 11. Anàlisi de la pàgina web. Font: elaboració pròpia

Per saber la qualitat de la pàgina web, s'ha analitzat el posicionament SEO (*Search Engine Optimization*) que és el posicionament de cerca de Google, les característiques de les visites i el perfil dels usuaris de la pàgina web, durant el període compres entre l'11 de Setembre a l'11 d'Octubre de 2015.

Posicionament SEO. Pel que fa al posicionament SEO, l'escola sempre es posiciona entre la tercera i cinquena posició, i del total de visites que va rebre la pàgina web (8.281 sessions), 5.154 van ser cerques orgàniques que tot i que van ser cerques directes amb el nom "escola el sol", són considerades com a posicionament SEO.

Les característiques de les visites. De les 8.281 sessions, 1.581, són les que han estat directament buscades per la URL de l'escola, 706 són les provinents de les xarxes socials (672 de Facebook i 23 de Twitter), 830 provenen d'enllaços d'altres pàgines (com xarxanet, Rosa Sensat, Esplac, etc.), i 10 provenen dels anuncis de Google Adwords o SEM (*Search Engine Marketing*).

En l'anàlisi de les característiques de les visites, a més, s'ha pogut comprovar que el 4,20% de les visites es fan a través de *tablets*, i el 21,78% a través d'*smartphones*, dada molt significativa

tenint en compte que la pàgina web de l'Escola Lliure El Sol no és *responsive*, i per tant, no s'adapta a aquest tipus de dispositius.

El perfil dels usuaris. La mitjana d'usuaris que visita la pàgina web per dia és de 124. Concretament, els dies que hi ha publicació a les xarxes socials, i l'endemà de la publicació, són els dies de més visites a la pàgina web⁹. També cal destacar que de les visites de la pàgina web, un 46,47% són usuaris nous i un 53,53% són usuaris freqüents.

El públic que visita la pàgina web, es distribueix en 6 franges d'edat, la primera compresa entre els 18 i els 24 anys, suposa un 27,50%. La segona que va dels 25 als 34 anys, suposa el 33,50%. Dels 35 als 55 anys, suposa el 15,50%, la franja d'entre els 45 als 54 representa un 12,50% del total, dels 55 a 64 que suposa el 5,50%, i finalment, dels 65 o més, suposa el 5,50%. Aquesta data serveix per comprovar que s'ha de definir una estratègia per poder arribar encara més, al públic que interessa a l'escola, que és el de la franja compresa entre els 18 i els 30 anys.

Un 80% dels clients que han estat enquestats assegura que la pàgina web és una plataforma potent la qual cosa significa que mai s'ha produït cap problema a l'hora de fer les inscripcions als cursos. Malgrat això, la pàgina web manca d'una pestanya de Preguntes més Freqüents i un 60% dels enquestats pensa que és un apartat necessari i que estalviaria temps en trucades telefòniques o en correus electrònics.

Tampoc existeix una pestanya de Comunicació, reclamat pel 16% dels enquestats, i en el qual serien visibles les xarxes socials i els avisos més importants. L'Escola Lliure El Sol té contractat un fotògraf freelance, però la seva activitat no està del tot explotada perquè a la pàgina web no existeix cap apartat de Galeria d'imatges. Així com tampoc existeix una pestanya de Responsabilitat Social Corporativa, la qual agradaria a un 20% dels enquestats.

Per acabar, tal com afirma el 4% restant dels enquestats, la pàgina web és poc gràfica visualment, ja que hi manquen vídeos, infografies i altres mecanismes de dinamització visual.

Xarxes socials

Descripció del mitjà	Les xarxes socials permeten establir comunicació amb una comunitat online que està interessada en la nostra organització
Tipus de mitjà	Electrònic

⁹ Veure annex 6

Freqüència d'ús	No hi ha una freqüència d'ús concreta, però es publica més d'un cop a la setmana a Twitter i Facebook Pel que fa al Canal de Youtube hi ha un oblit
Públic a qui va dirigit	Clients Administracions públiques Proveïdors de serveis Entitats fundadores Competència
Responsable	Secretari General
Objectius d'ús	Proporcionar informació als <i>stakeholders</i> externs i interactuar amb ells d'una manera més propera, així com donar a conèixer l'organització

Taula 12. Anàlisi de les xarxes socials. Font: elaboració pròpia

Pel que fa a les xarxes socials, s'ha analitzat el nombre de seguidors, l'èxit de cada plataforma, i el comportament de l'escola en cada xarxa per separat.

Nombre de seguidors. La pàgina de Facebook el dia 11 d'Octubre del 2015 tenia 2.911 seguidors. El mateix dia Twitter té 1.598 seguidors i el Canal de Youtube 899 visualitzacions.

Èxit de les xarxes socials. Segons l'INITEC (initedc.cat), empresa barcelonina especialitzada en els social media, Facebook, el 2016 va ser la xarxa social més consolidada, i el 54% del total d'usuaris que l'utilitzaven, formaven part de la franja d'edat compresa entre els 16 i els 24 anys. La mateixa empresa afirmava que el 81% dels usuaris de Twitter tenen entre 35 i 44 anys, sent la franja d'edat compresa entre els 25 i els 34 anys els que representen el 47% del total. I segons l'Agència Catalana de Notícies, el perfil aproximat dels usuaris de Twitter són persones de classe mitjana i compreses entre la franja d'edat dels 25 als 49 anys. De fet, un 40% dels enquestats segueix l'escola a les xarxes socials.

Comportament de l'escola en les xarxes socials. Els nous posts atrauen a més clients. Això és possible amb els *likes* que té la publicació. Quan una persona veu que un "amic" seu del Facebook, o un seguidor del Twitter, clica *like* o repiula una publicació, automàticament li surt a l'inici, i per tant, té un ressò més ampli. Durant la setmana del 5 a l'11 d'Octubre en què s'han fet 4 posts, s'han aconseguit 17 nous *likes*¹⁰. Tot i així, no s'exploten totes les possibilitats que proporciona la Fan Page de Facebook.

L'anàlisi de les xarxes socials permet concloure que no hi ha uns objectius fixats per cada xarxa,

¹⁰ Veure annex 6

així com tampoc una estratègia definida de la regularitat de les publicacions, ni dels continguts, ni de l'estil de cada plataforma. També es pot concloure que el Canal de Youtube és la xarxa més descuidada amb tan sols 3 vídeos en 3 anys.

Enquestes

Descripció del mitjà	Conjunt de preguntes simples amb l'objectiu de conèixer l'opinió dels clients en relació amb els cursos en els quals han estat matriculats
Tipus de mitjà	Electrònic
Freqüència d'ús	Anualment
Públic a qui va dirigit	A tots els clients que hagin fet algun tipus de curs a l'escola, ja sigui monogràfics, càpsules, curs de monitor/a o de director/a
Responsable	Secretari General
Objectius d'ús	Conèixer quin és el grau de satisfacció dels clients amb l'organització
Objectius d'ús	Proporcionar informació als <i>stakeholders</i> externs i interactuar amb ells d'una manera més propera, així com donar a conèixer l'organització

Taula 13. Anàlisi de les enquestes. Font: elaboració pròpia

Per poder fer una anàlisi de les enquestes, s'han analitzat dos paràmetres, el contingut de les enquestes, i la seva difusió.

Contingut. A les persones que han realitzat cursos de monitors/es o directors/es, algun monogràfic o càpsula, es pregunta sobre: com han arribat a l'escola, quina ha sigut la raó per apuntar-se, com és l'organització del curs, si els continguts, els materials didàctics, la metodologia, l'espai i l'equip tècnic han sigut adients, etcètera.

En general, les preguntes són adients, i una dada significant és que només el 2% dels alumnes de cursos de monitoratge i directors han arribat a l'escola mitjançant les xarxes socials i el 34% ha arribat mitjançant la pàgina web. Això remet al fet que s'ha apuntat anteriorment, i és que cal reforçar l'estratègia de les xarxes socials.

Difusió. Pel que fa a la difusió de les enquestes, es passen anualment a tots els alumnes que han realitzat algun curs o monogràfic a l'escola. Els formularis s'envien per correu electrònic i el sistema que s'utilitza és el JotForm. La persona encarregada de la redacció, enviament i anàlisi de les enquestes és el Secretari General de l'escola. Aquest sistema, de mesura de la satisfacció als alumnes s'ha utilitzat sempre, però el mètode online s'utilitza des de 2012.

Telèfon corporatiu

Descripció del mitjà	Dispositiu que permet establir comunicació entre un emissor i un receptor en la distància i oralment
Tipus de mitjà	Electrònic
Freqüència d'ús	En l'horari d'atenció al client que és de dilluns a dijous, de 9:30 a 14:30h i de 15:30 a 18:00h i els divendres de 9:30 a 14:30h, en excepció dels dies festius
Públic a qui va dirigit	Clients Administracions públiques Proveïdors de serveis Entitats fundadores Competència
Responsable	Coordinadora de cursos L'ajudant d'administració Secretari General
Objectius d'ús	Interactuar amb els <i>stakeholders</i> externs mitjançant un sistema de comunicació directa

Taula 14. Anàlisi del telèfon corporatiu. Font: elaboració pròpia

Pel que fa al telèfon, s'han detectat dos paràmetres positius en relació al seu ús i un de negatiu. El primer, és que des de l'escola, s'ha impartit un curs als membres de l'equip tècnic, sobre com millorar l'atenció telefònica. El segon, és que s'ha fet una anàlisi de les dades telefòniques durant un mes amb l'objectiu de fer aquest procés més enriquidor i efectiu.

En aquesta anàlisi es té en compte si els emissors han trucat directament al centre, o la trucada ha estat desviada, s'analitza quin ha sigut el tema de la consulta, si s'ha pogut resoldre el problema instantàniament, i quin és el perfil de públic. Tant l'anàlisi com el curs de millora de l'atenció al client són dos punts favorables en quant la comunicació de l'organització.

Pel que fa al punt negatiu cal destacar que l'Escola Lliure El Sol no té cap contestador automàtic, problema que l'escola ha de resoldre el més aviat possible.

Correus electrònics corporatius

Descripció del mitjà	Sistema informàtic d'enviament de missatges que pot funcionar com a xat
Tipus de mitjà	Electrònic
Freqüència d'ús	Cada dia, seguint un ordre de prioritats

Públic a qui va dirigit	Clients Administracions públiques Proveïdors de serveis Entitats fundadores Competència
Responsable	El Secretari General es fa càrrec del correu principal. L'ajudant d'administració ajuda al Secretari General amb el correu principal, i es fa càrrec del correu de les pràctiques i de les inscripcions.
Objectius d'ús	Interactuar amb els <i>stakeholders</i> externs un sistema de comunicació indirecta.

Taula 15. Anàlisi dels correus electrònics corporatius. Font: elaboració pròpia

Pel que fa al correu electrònic, cal dir que, també existeixen punts positius, però també de negatius que cal millorar.

Com a aspecte positiu cal destacar que l'Escola Lliure El Sol té tres adreces de correu electrònic. Aquest sistema està ben creat, ja que si sorgeix qualsevol dubte o problema, la cerca dels e-mails, que serveixen com a comprovants, mitjançant aquest filtre, es converteix en una tasca més fàcil de realitzar.

El primer, elsol@escolaelisol.org és el correu principal, el que s'indica a la pàgina web, i on arriben tots els correus electrònics. Aquest, és gestionat per dos membres de l'equip tècnic (l'ajudant d'administració i el Secretari General) i com a punts positius, es destaca que és revisat cada dia i que es respon sempre, però seguint un ordre de prioritat establert.

El segon, practiques@escolaelisol.org, és gestionat per l'ajudant d'administració i com a punt positiu es destaca que és revisat cada dia i, com l'anterior, es respon segons un ordre de prioritat establert.

El tercer, inscripcions@escolaelisol.org, també és gestionat per l'ajudant d'administració i com a punts positius cal destacar que quan un/a alumne/a realitza una inscripció s'envia un correu electrònic automàtic explicant la informació que han d'enviar, i aquest e-mail també es revisa cada dia i es respon segons un ordre de prioritat establert.

Malgrat això, existeix un error clau i és que el correu general, només hauria de ser administrat per una persona, o pel responsable de comunicació o pel Secretari General. Així, s'evitarien confusions a l'hora de donar respostes. Un altre error detectat és que no existeix cap plantilla de respostes de correu electrònic, on s'indiqui per exemple, l'horari d'atenció al client.

Publicitat

Descripció del mitjà	Instruments, eines i mecanismes diferents per donar a conèixer l'organització
Tipus de mitjà	Electrònic i imprès
Freqüència d'ús	No hi ha una estratègia definida a l'hora de crear i distribuir la publicitat
Públic a qui va dirigit	Potencials Clients
Responsable	HIBU (Páginas amarillas)
Objectius d'ús	Donar a conèixer l'escola i captar nous clients

Taula 16. Anàlisi de la publicitat. Font: elaboració pròpia

Pel que fa a la publicitat cal distingir entre dos tipus, la que es fa directament des de l'organització i la que fan els mitjans de comunicació, els líders d'opinió, etcètera, de l'escola mitjançant la publicació d'entrevistes, o fins i tot, quan un líder d'opinió fa una piulada sobre l'escola.

En aquest cas, només s'analitzarà la publicitat que es fa des de l'escola, ja que no es pot analitzar la publicitat que fan els mitjans de comunicació o líders d'opinió. Des de l'escola no es considera l'àmbit mediàtic com un *stakeholder*, i per tant, analitzar aquesta publicitat indirecta no tindria sentit. Ara bé, per fer una anàlisi de la publicitat, cal distingir entre la publicitat impresa i l'online.

Publicitat impresa. Pel que fa a la publicitat impresa solament es dissenyen cartells per a campanyes o anuncis de cursos concrets. Amb la publicitat impresa existeix un problema que és, que des de l'escola no es controla la seva distribució, i per tant, no es pot controlar el seu impacte.

El dissenyador crea els cartells publicitaris segons una pauta sobre la informació o imatges que ha de contenir el cartell, però no des de l'escola no se li dona cap indicació del tipus de lletra que s'ha d'utilitzar. En els cartells tampoc es promocionen les xarxes socials ni la pàgina web.

Publicitat online. Pel que fa a la publicitat online, l'Escola Lliure El Sol fa campanyes a Google Adwords i a Facebook. Pel que fa a la publicitat a Google ha estat externalitzada a una companyia especialitzada, HIBU (Páginas Amarillas). En aquest punt, s'ha detectat un problema i és que l'empresa no s'està complint el contracte que havia signat amb l'escola. Aquest problema s'ha detectat fent una cerca diària durant una setmana sencera de les paraules claus, sense trobar cap anunci a Google de l'escola. A més a més, durant període analitzat, de les més de 8.000 visites que va rebre la pàgina web, només 10, van ser mitjançant publicitat de Google.

Pel que fa a la publicitat de Facebook, en el període analitzat, només s'ha fet una campanya publicitària, que ha tingut més de 18.000 persones d'abast, és a dir, 6 cops més del total de seguidors que té l'escola a Facebook.

Campus Virtual

Descripció del mitjà	Plataforma web en la qual els alumnes troben tota la informació necessària pertinent al curs que realitzen, així com materials i avisos
Tipus de mitjà	Electrònic
Freqüència d'ús	Cada cop que és necessari
Públic a qui va dirigit	Clients
Responsable	Coordinadora de Cursos i el Director Pedagògic
Objectius d'ús	Establir comunicació amb els alumnes de l'escola. És una plataforma imprescindible, on es penja la memòria del curs, la fitxa de pràctiques, des d'on es realitzen les activitats, entre d'altres coses

Taula 17. Anàlisi del Campus Virtual. Font: elaboració pròpia

Per poder analitzar el Campus Virtual es tindran en compte dos paràmetres, l'ús i el contingut.

Ús. El Campus Virtual és una eina a la disposició dels alumnes, on podran trobar i penjar tota la informació pertinent dels cursos que realitzen. El primer problema detectat és que els alumnes han de penjar la fitxa de pràctiques i la memòria final dels cursos pel Campus Virtual i és un procés complicat que genera molts dubtes als alumnes.

Aquest procediment s'explica en tutories i els alumnes tenen un manual penjat al Campus Virtual per fer dur a terme aquest procediment, però com que els alumnes tenen aproximadament 2 anys en convocatòries, quan els hi arriba el moment de realitzar el procés de penjar la fitxa de pràctiques i la memòria, se n'obliden.

En l'època de convocatòries el telèfon i els correus electrònics es col·lapsen amb les mateixes preguntes. Això, porta directament a la conclusió que cal canviar aquest procediment per facilitar aquesta tasca als alumnes i als membres de l'equip tècnic.

Contingut. Pel que fa al contingut, principalment, cal apuntar que el Campus Virtual és una eina visualment poc gràfica, l'orientació d'aquesta és vertical, com una pàgina web, cosa que no facilita la cerca dels continguts. Aquest problema, és molt similar al de la pàgina web, el disseny és obsolet, al faltar-hi interacció i visualitat.

Comunicació presencial

Descripció del mitjà	Aquella comunicació directa, la que es produeix cara a cara
Tipus de mitjà	Presencial
Freqüència d'ús	En l'horari d'atenció al client que és de dilluns a dijous, de 9:30 a 14:30h i de 15:30 a 18:00h i els divendres de 9:30 a 14:30h, en excepció dels dies festius.
Públic a qui va dirigit	Clients Administracions públiques Proveïdors de serveis Entitats fundadores Competència
Responsable	L'ajudant d'administració i la coordinadora de cursos són les dues persones encarregades de l'atenció al client presencialment.
Objectius d'ús	Interactuar amb els <i>stakeholders</i> externs de manera totalment directa

Taula 18. Anàlisi de la comunicació presencial. Font: elaboració pròpia

En primer lloc, cal incidir que s'entén per comunicació presencial no només aquella que es duu a terme cara a cara, sinó tota aquella comunicació que té a veure amb la localització i altres característiques de la seu de l'organització.

El primer error detectat és que, des del carrer no es veu cap cartell que identifiqui quina és la seu de l'organització, la qual cosa fa que s'hagi de saber el número exacte on es troba l'escola, per arribar-hi.

Un cop que s'entra a la seu hi ha un taulell amb una persona que indica a quina planta de l'edifici es troba la seu. Un cop que s'arriba a la planta adequada, no hi ha cap cartell que indiqui on està el Secretari General i l'equip tècnic, el qual és el responsable de l'atenció al públic.

Per tant, per millorar la imatge corporativa s'ha de posar solució a tots aquests problemes que fan l'atenció presencial al públic un procés molt embolicat.

Targetes de visita

Descripció del mitjà	Peça de paper en la que es recullen les principals dades de contacte de la que acostuma a ser la persona més important d'una organització
Tipus de mitjà	Imprès
Freqüència d'ús	No hi ha una estratègia definida a l'hora de repartir les targetes de visita. No es reparteixen ni estan en llocs rellevants els quals permeten captar nous clients.
Públic a qui va dirigit	Clients Administracions públiques Proveïdors de serveis

Responsable	Secretari General
Objectius d'ús	Donar a conèixer l'escola i captar a nous clients

Taula 19. Anàlisi de les targetes de visita. Font: elaboració pròpia

Pel que fa a les targetes de visita el principal problema detectat és que no existeix cap estratègia de distribució. Per tant, s'ha d'aplicar una solució, perquè tenir una eina sense saber els seus objectius, és com no disposar-ne de cap. Pel que fa a la forma i contingut, són adequats.

4.5.2. Pla d'acció i recursos necessaris

L'objectiu d'aquest apartat és proposar solucions que millorin els errors que s'han detectat en la prèvia anàlisi de la comunicació externa. També es proposaran nous mètodes i mitjans de comunicació per tal d'aconseguir l'objectiu últim de comunicació que ha de tenir una organització; que els *stakeholders* tinguin una bona imatge de l'organització. Una part important d'aquestes accions es concentra en la millora de l'estratègia corporativa a Internet, ja que *"l'impacte que la presència de l'empresa a Internet genera entre els seus potencials clients és enorme, tan si ven directament online com si no. És més, en l'actualitat, de quatre decisions de compra, tres es consulten prèviament online"* (Macià, 2014: 59). Així doncs, aquest apartat té l'objectiu de proposar millores per aconseguir aquest feedback amb els diferents públics.

Millorar la pàgina web. Per tal de millorar la pàgina web i fer d'aquesta una eina de comunicació eficaç pels *stakeholders* de l'escola caldrà fer les següents millores:

- ❖ Creació d'una pestanya de Responsabilitat Social Corporativa (RSC) on apareguin les qüestions que tenen a veure amb la transparència de l'organització com el pla estratègic, els pressupostos, la memòria institucional, l'auditoria, el compromís de qualitat i les activitats que es duen a terme a l'escola en relació al medi ambient, el pluralisme, la salut i la sexualitat.
- ❖ Creació d'una pestanya de Comunicació on apareguin els avisos que es vulguin donar des de l'organització, on es reflecteixi l'activitat de Facebook i Twitter, amb les piulades o publicacions que més èxit tinguin. En aquest apartat també s'inclourà tot el que diuen els mitjans de comunicació o els líders d'opinió de la institució. En aquest apartat també estaran disponibles les fulles de reclamació per poder descarregar-les, si l'usuari així ho vol.
- ❖ Creació d'una pestanya de Preguntes més freqüents (FAQ's) per així estalviar que els assumptes de les trucades telefòniques o els correus electrònics, siguin sempre les

mateixes.

- ❖ Crear una pestanya de Galeria d'imatges perquè els *stakeholders* puguin veure l'interior i l'exterior de l'escola, la metodologia de les classes, les excursions, etc.
- ❖ Redefinir el format de la pàgina web, essent *responsive*, perquè sigui compatible amb *tablets* i telèfons mòbils.
- ❖ Incorporar infografies, gràfics, organigrames per fer que la pàgina web sigui més gràfica visualment. Les aplicacions que s'utilitzaran seran les següents: Inforgram, Canva, Pictochart i Notegram.

Un exemple de com hauria de ser la imatge més atractiva de la pàgina web, és la següent:



Figura 5. Apartat de Contacte a la pàgina web. Font: elaboració pròpia

La pàgina web haurà d'estar configurada seguint els següents paràmetres (Macià, 2014:104):

- ❖ La informació haurà de seguir una estructura piramidal; del més important al menys important

- ❖ Els continguts han de ser fàcilment localitzables per l'internauta
- ❖ En les pestanyes només hi ha d'haver la informació estrictament necessària, i cada paràgraf ha de contenir només una idea
- ❖ La informació ha de ser clara, precisa i concisa, als internautes no els agrada llegir en pantalla
- ❖ El vocabulari ha de ser aquell que utilitza el nostre client o futur client; ens han d'entendre
- ❖ Com més familiar sigui el to, més atenció prestarà al contingut de la pàgina web
- ❖ La pàgina web ha d'informar sempre sobre tot el que succeeix a l'organització
- ❖ La pàgina web ha d'estar configurada perquè l'usuari tingui el control del sistema
- ❖ L'internauta ha de poder reconèixer amb facilitat les diferents opcions, enllaços i objectes
- ❖ La pàgina web ha de ser un lloc fàcil on tots els internautes puguin navegar
- ❖ Ha d'adaptar-se a diferents navegadors web, sistemes operatius, mides, resolucions i formats de pantalla i a diferents velocitats de navegació
- ❖ Ha de permetre a l'usuari solucionar els errors, per tant, és molt important, una pestanya per tirar cap a darrera.

Crear una estratègia per a les xarxes socials. El *target* principal de l'Escola Lliure El Sol són joves, i és per això que una bona estratègia en les xarxes socials és imprescindible per aconseguir un creixement expansiu i econòmic en l'organització. *“Els usuaris més joves són els que reconeixen veure's més influenciats pels comentaris o opinions de les xarxes socials a l'hora de realitzar algun tipus de compra (ja sigui producte o servei)”* (Macià, 2014:328).

Objectius. Els objectius de les xarxes socials han de ser, fer *branding*, és a dir, donar a conèixer l'escola, captar nous clients i fidelitzar els clients actuals, consolidar l'organització en el mercat de l'educació en el lleure, incrementar les vendes, agafar avantatge competitiu, i millorar la reputació.

Com ho aconseguirem? Per fer-ho, no es comunicarà per comunicar, s'haurà de crear opinió, fomentar les opinions positives i canalitzar les negatives, s'haurà de participar en les converses de la comunitat de fans ja existent, s'haurà d'oferir quelcom diferent, que ens segueixin, tingui

una recompensa. S'utilitzaran les xarxes socials com a eina d'atenció al client i de resposta directa. Amb les xarxes socials s'ha d'aconseguir que els *stakeholders* tinguin una bona imatge de l'Escola Lliure El Sol, ja que com afirma Willingham (1989:99) *“les persones estan més disposades a creure el que els altres diuen de nosaltres que el que nosaltres diem de nosaltres mateixos”*. Aquesta bona imatge segons Macià (2014:389) s'aconseguirà *“publicant periòdicament, contestant a tots els stakeholders, agraint tots els comentaris, participant en debats, fent el seguiment de les accions promocionals, monitoritzant les accions de la competència, monitoritzant l'impacte de la competència en les xarxes socials i gestionant adequadament qualsevol comentari negatiu”*.

To i estil. El to i l'estil hauran de ser propers, creatius, dinàmic, informal, i sobretot amistós. Les xarxes socials són el lloc idoni per donar una sensació de proximitat a la nostra comunitat. La imatge mostrada a l'esquerra és un exemple del que es podria fer per dinamitzar la comunitat de seguidors.



Figura 6. Imatge per a les xarxes socials. Font: elaboració pròpia

Contingut. Per aconseguir els objectius fixats en les xarxes socials, s'haurà de fer un contingut variat, que no cansi a la comunitat. Un 50% d'aquest, serà contingut de valor afegit, interessant per a la nostra comunitat, com per exemple, el suport i l'atenció al client. Un 25% serà contingut dinàmic, divertit i creatiu, com per exemple, anècdotes, i finalment, un altre 25% del contingut serà de promoció dels cursos.

VALOR AFEGIT



ENTRETENIM-LOS



PROMOCIONEM-NOS



Aspectes corporatius. La imatge de perfil ha de ser el logotip de l'escola, perquè la comunitat ens identifiqui. En les xarxes socials s'haurà de posar sempre l'horari d'atenció al client als social *media*, la localització de la seu, qui som, i què oferim.

Twitter

El Twitter serà l'altaveu de la marca, i per fer-ho, s'hauran de tractar temes d'interès mitjançant l'*engagement one to one*. Amb aquesta tècnica, s'escoltarà als usuaris i s'iniciaran campanyes de suggeriments (de cursos, monogràfics o càpsules).

Al Twitter s'ha de seguir als mitjans de comunicació locals, als líders d'opinió, a la competència, als proveïdors de serveis, a les administracions públiques. S'ha de publicar cada dia entre 1 i 3 vegades i s'ha de repiular tot allò que parli de l'escola El Sol, o tot allò referent amb el sector de l'educació en el lleure. També ha de ser la plataforma utilitzada per l'atenció al client, indicant en el perfil, l'horari d'aquesta atenció.

Facebook

L'objectiu del Facebook és el *reach* i l'*engagement*, és a dir, la fidelització de la comunitat de fans, mitjançant la creació d'opinió i participació. S'ha de publicar una vegada al dia.

Canal de Youtube

- ❖ Supressió d'aquesta xarxa social, ja que tenir només 3 vídeos és molt pitjor, per la imatge de l'escola, que no tenir presència en aquesta xarxa. El descuit d'aquesta xarxa pot perjudicar a l'escola al no ser coherent amb la seva missió, visió i valors.

És per això, que cal eliminar aquesta plataforma, ja que l'elaboració d'un vídeo és una tasca que comporta molta més feina i elaboració que una publicació al Facebook i Twitter, i el resultat que

ofereix Youtube no és millor que el que ofereixen les altres dues xarxes socials.

Millorar les qüestions tècniques de telefonia. Per tal de millorar l'atenció telefònica caldrà:

- ❖ Garantir que les persones que truquin rebran una resposta que solucioni la seva petició o problema en un termini de 24 hores
- ❖ Posar un contestador automàtic el qual indiqui quin és l'horari d'atenció al públic i permeti deixar missatges.

Millorar les qüestions d'atenció al client mitjançant el correu electrònic. Per tal que l'atenció per correu electrònic millori caldrà implementar les següents actuacions:

- ❖ Garantir als *stakeholders* que rebran una resposta en un termini de 24 hores.
- ❖ Creació d'una plantilla de respostes que ha de contenir un missatge d'agraïment per haver contactat amb l'escola, juntament amb l'horari d'atenció al client, el telèfon corporatiu i l'adreça de la seu
- ❖ Del correu general de l'escola (elsol@escolaelsol.org) se n'ha de fer càrrec només una persona: el Secretari General
- ❖ Si s'envien correus massius, fer-ho des del Word, amb l'eina de "correspondència" perquè no s'enviïn com a correu brossa
- ❖ Els missatges sempre hauran d'estar signats per la persona que els envia, que els *stakeholders* sempre sàpiguin amb qui parlen.

Millorar les qüestions tècniques del Campus Virtual. Canviar el format del Campus Visual, perquè realment sembli una eina virtual. Aquest nou format serà més interactiu, i la seva posició serà horitzontal. Perquè millori la comunicació caldrà que es creï un apartat en el Campus Virtual de Comunicació on s'informarà de totes les novetats als alumnes. També caldrà redefinir el procés d'entrega de la fitxa de pràctiques i de la memòria de pràctiques. Les millores del Campus Virtual estaran a càrrec de l'informàtic perquè no són de caràcter comunicatiu.

Redefinir l'estratègia publicitària. Perquè l'estratègia publicitària sigui més eficaç caldrà:

- ❖ Des de l'escola s'haurà de fer campanya publicitària en tres moments claus: abans de les vacances d'estiu, abans de les vacances de Nadal i abans de Setmana Santa

- ❖ S'haurà de parlar amb les Universitats de tot Catalunya per poder penjar els cartells publicitaris en les cartelleres d'anuncis de les diferents Facultats i contractar una empresa que s'encarregui de la seva distribució
- ❖ Quan es faci publicitat pels ajuntaments que ho requereixin, l'escola, haurà d'intervenir juntament amb els ajuntaments, en el procés de distribució dels cartells. Analitzar quan i on s'han de penjar
- ❖ Els cartells de l'escola han de dur els seus trets corporatius: logotip, tipus de lletra i color
- ❖ La publicitat de Google i Facebook haurà d'estar realitzada pel responsable de comunicació de l'escola, i el pressupost determinat haurà de ser repartit entre dies, perquè cada dia hi hagi publicitat a Internet, i reforçant-la per campanyes de Nadal, estiu i Setmana Santa.

Millorar la comunicació presencial. Les accions que s'hauran de fer per millorar la comunicació presencial són les següents:

- ❖ Fitxar algun cartell a l'exterior de l'edifici de la seu de l'organització perquè els *stakeholders* localitzin l'espai amb uns metres de distància
- ❖ A la planta on està situada l'escola El Sol que hi hagi un cartell que indiqui on és l'oficina i l'horari d'atenció al client
- ❖ Creació d'una estratègia pel tracte presencial amb els *stakeholders*. Se'ls farà passar al despatx del Secretari General, (que és el lloc on es fan les reunions) i, mentre l'espera se li repartirà el fulletó informatiu de l'escola.

Crear una estratègia per les targetes de visita. Aquestes hauran de ser repartides en totes les reunions que mantingui el Secretari General.

Crear una estratègia amb els mitjans de comunicació. Quan passi quelcom important per l'Escola, com el fet de guanyar el premi *BarnaJove*, s'haurà de redactar una nota de premsa i enviar-la als mitjans de comunicació locals, és a dir, de Barcelona. Els mitjans amb qui haurà de tenir contacte la institució seran els següents:

PREMSA	Ara – generalista Avui – generalista El Periódico de Catalunya – generalista Les Notícies de llengua i treball – especialitzat en l'àmbit sindical
---------------	---

	<p>Línia 14 – especialitzat en formació</p> <p>Papers de Joventut – especialitzat en educació infantil i juvenil</p> <p>La Vanguardia – generalista</p> <p>El Punt Avui – generalista</p> <p>El País – generalista</p>
RÀDIO	<p>Boca Ràdio – generalista</p> <p>Catalunya Informació – generalista</p> <p>Catalunya Ràdio – generalista</p> <p>COM Ràdio – generalista</p> <p>Ràdio Drassanes – generalista</p> <p>RAC 1 – generalista</p> <p>Ràdio Bronka – generalista</p> <p>Ràdio Contrabanda – generalista</p> <p>Ràdio Nacional d'Espanya a Catalunya - Ràdio 4 – generalista</p>
TELEVISIÓ	<p>8TV- generalista</p> <p>Barcelona Televisió (BTV) – generalista</p> <p>TV3 – generalista</p> <p>33 – especialitzada</p> <p>La 2</p> <p>El Punt Avui</p>
DIGITAL	<p>AulaMèdia – especialitzada en educació i comunicació</p> <p>catradio.cat</p> <p>Comunicació 21</p> <p>De 0 a 18 De0a18.net</p> <p>Desdelamina.net – generalista</p> <p>Directe.cat – generalista</p> <p>Educació i història – especialitzada en educació</p> <p>Educació social – especialitzada en la socio-educació</p> <p>E-colonies.cat</p> <p>El Singular Digital – generalista</p> <p>Eldebat.cat – generalista</p> <p>El lleure – especialitzada (revista de l'Associació de Cases de Colònies i Albergos de Catalunya)</p> <p>Estris.cat – especialitzada en educació en el lleure</p> <p>Festes.org – especialitzat en cultura popular</p> <p>Indymedia Barcelona – generalista</p> <p>La independent – especialitzada en visió de gènere</p> <p>LaMalla.cat – generalista</p> <p>Llibertat.cat – generalista</p> <p>NacióDigital.cat – generalista</p> <p>http://www.lesrevistes.cat/guiademitjans/index.php?mostrafitxa=1&codmitja=296&idioma=ct Senderi. Educació en Valors</p> <p>Sostenible - especialitzat especialitzada en medi ambient</p> <p>Transversal Web – generalista</p> <p>Tribuna Catalana – generalista</p> <p>UOC Papers – especialitzada en educació formativa</p> <p>Vilaweb – generalista</p>

Taula 20. Mapa de mitjans. Font: elaboració pròpia

L'Escola també haurà de tenir una base de dades actualitzada amb les dades més rellevants dels periodistes de mitjans (correu electrònic, e-mail, mitjà i secció on treballa). Cal que hi hagi un equilibri entre la quantitat i la qualitat de les informacions i també ha d'estar equiparat la quantitat del que es genera amb el que s'emet. Cal sempre saber que és el que interessa als mitjans de comunicació per anticipar-se a les seves necessitats (Recoder, 2016:36).

Redefinir l'estratègia comunicativa amb els ajuntaments. L'estratègia amb els ajuntaments ha de canviar. S'ha d'analitzar quins són els clients que més serveis demanen a l'escola, i amb aquests, s'haurà de fer una reunió anual, preocupant-se per quina és la valoració que fan de l'escola, saber quins són els seus interessos futurs, per tenir una idea si tornaran a contractar algun servei de l'escola, etc. McCreadie experta en màrqueting, afirma que el millor és "*centrar-se en el 20% dels clients que genera el 80% dels beneficis*" (McCreadie, 2009:32).

Un cop focalitzats els clients que més ingressos generen per l'escola, McCreadie (2009:43) proposa les sis qüestions bàsiques per mantenir a un client fidelitzat:

- ❖ Dades actualitzades: direcció, telèfon i correu electrònic
- ❖ Antiguitat del client
- ❖ Canal de conversió: potenciar el canal mitjançant el qual es van convertir
- ❖ Freqüència de compra i patró: diagnosticar quins són els serveis que més compren i oferir-los avantatges en aquest, com per exemple, establir un nombre mínim de compres i a canvi oferir-los una rebaxada de preu.
- ❖ Analitzar quin és el total d'ingressos que produeix cada client a l'any i a partir d'aquí, diagnosticar si cal seguir fent esforços per fidelitzar-los.
- ❖ Analitzar quin és l'últim cop que van comprar un servei, i oferir ofertes semblant al que van comprar

Totes aquestes mesures s'aplicaran per aconseguir el que explica l'expert en màrqueting Ron Willingham "*les persones estan més disposades a negociar quan se'ls hi demana per la seva opinió que quan se les pressiona amb les nostres.*" (Willingham, 1989 :127).

Un cop fet l'anàlisi anterior, l'Escola haurà pogut comprovar quins són els clients que més els interessa, i seran aquests a qui haurà de fidelitzar. Per començar, s'han de sentir importants per l'Escola, així és important que estiguin informats de les novetats i canvis que es produeixin en aquesta. Un bon recurs per fidelitzar-los és enviant felicitacions de Nadal i contactant amb ells

abans i després de la realització d'un curs.

Crear una campanya d'e-mail màrqueting. *“L'email màrqueting és una eina de màrqueting en Internet que consisteix en la utilització de la comunicació per correu electrònic amb objectius comercials. El mailing és l'enviament de certa informació (promoció, oferta, publicitat, etc.) a través d'un e-mail a un grup de persones a partir d'una llista feta a partir de paràmetres de segmentació”* (Macià, 2014:327). Les avantatges que segons Macià (2014:327) ofereix l'e-mail màrqueting són les següents: *“la informació és personalitzada, és l'usuari qui demostra el seu interès, els costos són reduïts, l'àmbit d'aplicació és ampli, és ràpid i fàcilment mesurable”*.

Per fer aquest tipus de publicitat s'utilitzarà l'aplicació Mailchimp.

Informació que ha de contenir la *newsletter*:

1. A la capçalera: el nom i logotip de l'Escola amb el color corporatiu (#f35c20).
2. El cos de la *newsletter* ha de contenir informació sobre el curs, càpsula o monogràfic que es vulgui promocionar, i aquest ha d'estar fet amb Canva, per així aconseguir un disseny més atractiu.
3. S'han d'enllaçar els social *media* per aconseguir atraure a més seguidors.
4. El final del e-mail ha de contenir un missatge informatiu per als receptors sobre l'ús de les seves dades. La plantilla d'aquest últim missatge és la següent:

En la *newsletter* és molt important que en les imatges, títols, logotips, etc., hi hagi enllaçada la pàgina web de l'Escola.

Si afegeixes elsol@escolaelsol.org a la teva llibreta de contactes el teu correu electrònic sempre reconeixerà els nostres e-mails i no els enviarà al correu *spam*. D'aquesta manera et podràs assabentar de tot el que passa a l'Escola Lliure El Sol.

D'acord amb la Llei Orgànica 15 13/12/1999 de Protecció de Dades de Caràcter Personal, t'informem que el teu correu electrònic està a la nostra base de dades, ja que així ho vas sol·licitar, per poder rebre totes les nostres notícies i novetats. Si vols deixar de rebre aquests correus, informa'ns a elsol@escolaelsol.org.

Crear díptics o fulletons informatius. Els tríptics hauran de repartir-se a tots els *stakeholders* amb els que es reuneixi l'escola, i repartir-los en els actes on hi tingui representació (com en les

jornades de Lleure i Sexisme).

Pàgines exteriors



Contacte

 De dilluns a dijous, de 9:30 a 14:30h i de 15:30 a 18:00h
Divendres de 9:30 a 14:30h

 Av. de les Drassanes, 3 - 08001 Barcelona

 elsol@escolaelsol.org

 93 481 73 83

 [/escolallibreelsol](https://www.facebook.com/escolallibreelsol)

 [@EscolaElSol](https://twitter.com/EscolaElSol)

 www.escolaelsol.org



ESCOLA LLIURE EL SOL

Missió, visió i valors

Missió. Esdevenir l'escola referent per a les persones que treballen per al progrés social, dins dels camps de l'associacionisme, l'educació i els drets civils.

Visió. Treballem compromesos amb:

- La innovació i la formació de qualitat
- El treball en xarxa amb les entitats del nostre entorn
- La confiança en l'educació com a mètode per al progrés social
- Una formació accessible per a totes les persones
- La gestió eficaç i eficient dels recursos
- L'ús de les noves tecnologies com a eina formativa i de suport a la comunitat educativa

Valors. Els valors que conformen els pilars de l'Escola són:

- Lliurepensament, progrés, compromís, confiança.

Figura 7. Pàgines exteriors del fulletó informatiu. Font: elaboració pròpia

Pàgines interiors



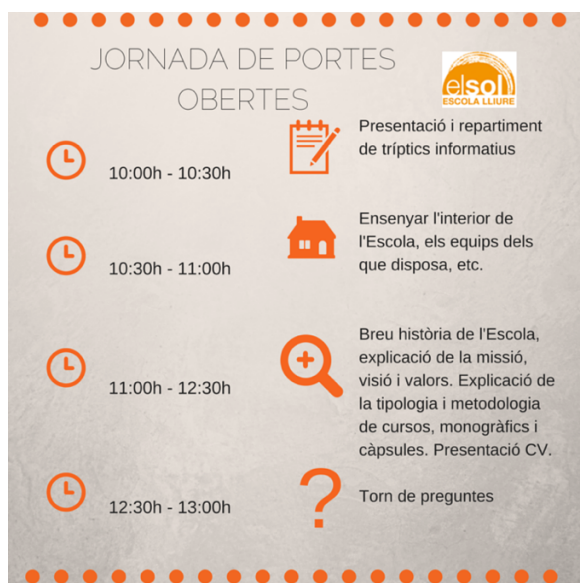
Serveis que oferim <ul style="list-style-type: none">• Educació en el lleure• Associacionisme• Acció cultural i comunitària• Gestió cultural• Ciutadania, igualtat i pluralisme• Salut, sexualitat i prevenció• Creixement personal		CURS DE DIRECTOR <p>285 € - Preu general 270 € - Persones en situació d'atur inscrites al SOC 255 € - Socis i sòcies d'Esplais Catalans i Acció Escolta de Catalunya</p> CURS DE VETLALDOR D'INFANTS <p>95 € - Preu general 66 € - Socis i sòcies d'Esplais Catalans i Acció Escolta de Catalunya</p> MONOGRÀFICS I CÀPSULES <p>El preu dels monogràfics i càpsules varien segons les hores i continguts d'aquests.</p> Sortides professionals <ul style="list-style-type: none">Director de lleureMonitor de lleureVetllador d'infantsManipulador d'aliments	
Preus CURS DE MONITOR <p>220 € - Preu general 205 € - Persones en situació d'atur inscrites al SOC 190 € - Sòcies i socis d'Esplais Catalans i d'Acció Escolta de Catalunya 160 € - Joves menors de 35 anys empadronats (caldrà que presentin el full del padró)</p>			

Figura 8. Pàgines interiors del fulletó informatiu. Font: elaboració pròpia



Organitzar una jornada de portes obertes.

Per donar a conèixer l'escola, hi haurà dos moments claus, abans de les vacances d'estiu i abans de les vacances de Nadal, que és quan més trànsit de clients experimenta.

Per tant, al Novembre i al Maig, l'escola haurà de fer una Jornada de Portes obertes en la qual s'ensenyarà la seu i s'explicaran els diferents serveis que ofereix amb professors representants.

La jornada de portes obertes serà de les 10:00h a les 13:00h i de les 17:00 a les 20:00h,

Figura 9. Cartell jornada de portes obertes. Font: elaboració pròpia

i per anunciar-la es farà a través de les entitats fundadores, de la pàgina web de l'escola i les xarxes socials. El cartell presentat és un exemple de l'horari i activitats que es duran a terme en aquesta jornada. En el cas de la tarda, es seguiran els mateixos horaris i metodologies que al matí. En les dues jornades de portes obertes, hi seran presents el Secretari General de l'Escola, el Director Pedagògic, i els caps de departament.

Reforçar la comunicació amb els *stakeholders*. Amb els *stakeholders* s'haurà de garantir que la comunicació flueixi, per tant, prioritzar la comunicació presencial, abans que els altres tipus de comunicació. Per aconseguir-ho s'han de dur a terme les sis fases següents (Willingham, 1989)

- ❖ APROXIMAR-SE: per guanyar la simpatia d'un possible client
- ❖ ENTREVISTAR: per saber quines són les necessitats del possible client
- ❖ DEMOSTRAR: per explicar quina és l'exclusivitat que pot oferir l'Escola Lliure El Sol
- ❖ VALIDAR: demostrar amb fets el que estem dient
- ❖ NEGOCIAR: resolem problemes
- ❖ ULTIMAR: saber quina és la decisió del nostre possible client

Per aconseguir l'objectiu últim d'aquestes sis fases que és la conversió d'un possible client (en client) haurem d'aconseguir que se sentin còmodes, que parlin de si mateixos i haurem d'escoltar quines són les seves necessitats per poder satisfer-les (Willingham, 1989). Aquesta estratègia es

potenciarà sobretot per les xarxes socials, i per telèfon i correu electrònic, responent els diferents dubtes i comentaris dels *stakeholders*, seguint les pautes anteriorment explicitades.

Crear una estratègia comunicativa potent a tot Catalunya. L'objectiu principal d'aquesta acció és trobar més aliats a Lleida i Girona. Però per això, primer cal, que el Secretari General elabori un pla on es defineixin quines necessitats hi ha en aquestes dues províncies que l'escola pugui resoldre, què els hi pot oferir l'escola i amb quins consells o organitzacions es poden aliar. Un cop analitzats aquests factors, el Secretari General haurà d'elaborar un DAFO i decidirà si surt a compte o no, crear una estratègia comunicativa potent a tot Catalunya, o si és millor fer-ho només en algunes regions.

Crear fulles de reclamació. L'Escola Lliure El Sol té aproximadament uns 2.000 alumnes l'any, és per això, que és imprescindible que aquests, tinguin al seu abast fulles de reclamació. Aquestes, afavoriran la imatge de l'Escola, ja que es veu el seu interès a millorar tot allò amb el que falla. Les fulles de reclamació estaran penjades a la pàgina web de l'escola i al Campus Virtual. L'entrega de les fulles de reclamació hauran de ser presencialment a l'escola, per la persona que presenta la queixa, i hauran d'estar segellades pel Secretari General. La persona que presenta la queixa sempre s'haurà de quedar amb una còpia.

Crear campanyes de merchandising. L'Escola Lliure El Sol crearà un seguit d'obsequis els quals serviran per reforçar la seva imatge i projectar-la a l'exterior. Aquest sistema de màrqueting pot ajudar a captar nous clients. En aquest cas l'Escola crearà bosses reciclables de teixit personalitzades amb el logotip de l'Escola Lliure El Sol que serviran per portar tot tipus de material.

4.5.2.1 Aplicacions per a la millora de la comunicació externa

En aquest apartat es suggereixen aplicacions que milloraran la gestió de la comunicació externa, majoritàriament, però també interna. Aquestes eines no només facilitaran la gestió de comunicació al responsable de comunicació, sinó que aquestes permetran que treballi d'una manera creativa.

Google Analytics. És una aplicació gratuïta que ofereix Google per analitzar el trànsit web. En línies generals permet analitzar quatre àmbits generals: l'audiència, l'adquisició, el comportament i les conversions. És a dir, el nombre de sessions, el perfil d'usuaris (lloc, idioma, sexe, edat), pàgines vistes, temps d'estada a la web, dispositius amb els quals accedeixen a la pàgina web, companyia d'Internet, etc. També et permet analitzar les *keywords* més buscades, les fonts de

referència, i les conversions, és a dir, les transaccions, el rendiment de vendes, etc. Aquesta és l'eina o aplicació líder per analitzar i millorar la pàgina web per aconseguir els objectius desitjats.

Google Trends. Google Trends també és una aplicació de Google gratuïta amb la qual es poden buscar els conceptes o camps més buscats del passat recent.

Google Alerts. Aquesta aplicació també l'ofereix Google, és gratuïta i va destinada per l'ús de les xarxes socials. Cada vegada que alguna persona ens cita o etiqueta en una publicació de qualsevol xarxa social s'enviarà un correu electrònic a l'adreça desitjada avisant d'aquesta menció. Aquesta eina és molt important, ja que ens permetrà interactuar, i fer cas de la nostra comunitat.

Bitly. Aquesta aplicació que també és gratuïta permet escurçar les URL, també conegudes com a enllaços. Aquesta eina és molt important sobretot per Twitter on s'han de mesurar molt els caràcters, ja que són limitats (140) i un enllaç llarg acabarà fent que la piulada disposi de massa pocs caràcters. Malgrat que és una eina excel·lent per a Twitter també es pot utilitzar per a les altres xarxes socials, ja que els enllaços llargs sempre acaben suposant una molèstia.

Hootsuite. Eina gratuïta que permet monitoritzar els continguts de les diferents xarxes socials i fer programacions de missatges. És a dir, el Hootsuite és l'eina que més s'assembla a Google Analytics però per a les xarxes socials. Aquesta eina té un avantatge que és gestionar totes les xarxes socials des d'una mateixa aplicació. A més, permet crear continguts en el temps i decidir el dia, hora i xarxa social que volem que es publiquin.

SocialBro. Aquesta aplicació gratuïta permet optimitzar al màxim el compte de Twitter de l'escola. Aquesta eina permet analitzar i controlar tot el que fan les persones a les quals seguim. Aquesta eina ens indica els nous seguidors, els que ens han deixat de seguir recentment, els usuaris que nosaltres seguim i no ens segueixen, els usuaris més influents, etc. També realitza una analítica en el temps real, indica els usuaris en línia, la mitjana d'usuaris actius per segon, els idiomes utilitzats, etc. I per acabar, també analitza quina és el millor moment del dia o de la setmana per piular,

Infogram, Pictochart, Canva i Notegraphy. Aquestes quatre eines permeten crear cartells. Per exemple, amb l'Infogram es poden fer infografies, amb el Canva cartells adaptats a totes les xarxes socials, especialitzats en màrqueting, en mida de baners, etc. El Notegraphy i el Pictochart són molt semblants al Canva però ofereixen menys possibilitats.

Easypromos. És una aplicació que permet crear sorteigs o promocions. Aquesta aplicació genera una base de dades que permetrà fer altres estratègies de màrqueting com l'*emailing* en el futur. La primera vegada que es duu a terme és gratuït, les altres s'ha de pagar una quota mitjana de 12€ que varia segons les persones que participin.

Mailchimp. És una aplicació que permet la creació i l'enviament de *newsletters*. Aquesta eina posa a l'abast de l'usuari diferents models de plantilles i la relació entre la senzillesa del seu ús i el resultat que proporciona és realment satisfactòria. Des de l'aplicació a més, pots gestionar la base de dades i els usuaris a qui es volen enviar aquestes *newletters*.

4.5.3. Cronograma

Amb el cronograma o *timing* es planificarà quan es començarà a implementar les millores comunicatives en l'organització, un cop s'hagi treballat en aquestes millores, s'hauran d'implementar tots els dies de l'any. Igual que en la comunicació interna, cada número significa cada mes de l'any, per tant, el cronograma té la durabilitat d'un any i mig. Com s'ha fet també amb la comunicació interna, el cronograma està elaborat per tal de distribuir equitativament la feina durant els mesos i segons criteris de rellevància.

Nº	ACCIONS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6
1	Millorar la pàgina web																		
2	Crear una estratègia per a les xarxes socials																		
3	Millorar les qüestions tècniques de telefonia																		
4	Millorar les qüestions d'atenció al client mitjançant el correu electrònic																		
5	Millorar les qüestions tècniques del Campus Virtual																		
6	Redefinir l'estratègia publicitària																		
7	Millorar la comunicació presencial																		
8	Crear una estratègia per les targetes de visita																		
9	Crear una estratègia amb els mitjans de comunicació																		

4.5.4. Pressupost

Amb el pressupost es planificarà quins són els recursos humans, tècnics i monetaris que es necessitaran per dur a terme el pla d'acció.

Concepte	Descripció	Import
Milliores en la pàgina web: disseny de la pàgina web responsive i disseny de nous apartats a càrrec del DirCom	Treball de l'informàtic 15 hores (31€/h)	465 €
Milliores a l'atenció al client: Contractació d'un tècnic de telefonia	Treball del tècnic de telefonia 4 hores (30€/h)	120€
Milliores al Campus Virtual: nou disseny	Treball de l'informàtic 30 hores (31€/h)	930€
Estratègia publicitària: publicitat a Facebook i Google	1€ diari a Facebook i Google + 50€ addicionals en moments de campanya	880€
Estratègia publicitària: impressió de cartells publicitaris	5000 cartells Papel Print Speed de 110g. Mesura: 25 x 40 cm	812 €
Estratègia publicitària: distribució de cartells publicitaris	Distribució dels cartells publicitaris per diferents localitats i Universitats	600€
Comunicació presencial: cartell exterior	Frame twice Mesura 50 x 70 cm amb marc lleuger Previst de panell rígid i protector frontal transparent amb sistema de penjament vertical opcional i de polipropilè	68 €
Comunicació presencial: cartell interior	Cartellera de peu a l'entrada de la planta Mesura 70 x 100 cm, fabricat amb alumini sobre base d'acer	178 €
Impressió de targetes de visita	500 targetes de visita Mesura: 8,5 x 5,5 cm Paper bristol de 315g	92 €
Emorzar: Reunions anuals amb els Ajuntaments i reunions amb periodistes de mitjans	50 emorzarers l'any (10€/2p)	500€
Impressió de díptics o fulletons informatius	500 fulletons informatius Díptics A4 Paper Print Speed de 250 g	290 €

Reunions anuals amb els Ajuntaments i reunions amb periodistes de mitjans: Traslats a les diferents reunions	T-10 - Tarifes Ferrocarrils de la Generalitat de Catalunya 2016 1 zona: 10 x 9,95€: 99,55€ 2 zones: 2 x 19,60€: 39,20€ 3 zones: 3 x 26,75€: 80,25€ 4 zones: 3 x 34,45€: 103,35€ 5 zones: 1 x 39,55€: 39,55€ 6 zones: 1 x 42,05: 42,05€	389,05 €
Jornada de portes obertes	6 hores de recepció (10€/h) x dues Jornades 100 hores de feina del DirCom, Secretari General, Director Pedagògic, Caps de Departament: ja previst en les hores mensuals	120 €
Impressió de fulles de reclamació	Tòner per imprimir 100 fulles Tòner i fulles: material fungible ja previst en el pressupost anual de l'escola	15€
Campanya de merchandising: bosses de teixit reciclables	Bossa de tst nansa de troquel 30 x 40 cm, 1200 u x 540€	540€
Pagament mensual del / de la Director/a de Comunicació	40 hores setmanals. Mensualitat: 1.300€ x 12 mesos + 2 pagues extres	18.200€
TOTAL: 24.199,05€		

Taula 22. Pressupost comunicació externa. Font: elaboració pròpia

4.5.5. Avaluació

L'objectiu últim de l'avaluació és proposar eines i instruments que permetin en el futur avaluar quantitativament i qualitativament les accions de comunicació externa proposades prèviament.

A) Passar una enquesta, un cop l'any, als clients per detectar els errors de comunicació externa i per verificar que els errors detectats en les enquestes anteriors s'han solucionat

B) Analitzar amb Google Trends i Google Analytics semestralment el trànsit de la pàgina web per veure si el nombre de visites augmenta, quin és el perfil d'usuaris, si els dispositius d'accés a la web són els mateixos, i si canvien, potser replantejar l'estratègia

C) Comptabilitzar la publicitat que fan els mitjans de comunicació i els líders d'opinió de nosaltres

D) Seguir amb l'anàlisi de les trucades telefòniques per detectar si s'han millorat els problemes analitzats en aquest pla de comunicació, i per detectar-ne de nous

- ❖ Revisar si l'escola ha aconseguit millorar el seu posicionament en el mercat. Els indicadors per mesurar aquest posicionament serà el nombre de clients i els ingressos.
- ❖ Buscar l'escola a Google per comprovar si ha millorat el seu posicionament SEO i SEM. Les paraules claus, seran les mateixes que actualment utilitza l'escola.
- ❖ Fer una anàlisi del comportament i creixement de les social *media*, per fer-ho, es tindran els indicadors *Key Performance Indicators* o *Indicadors* Claus de Desenvolupament.

SOCIAL MEDIA	KEY PERFORMANCE INDICATORS
PÀGINA WEB	Nombre d'usuaris recurrents Nombre d'usuaris nous Nombre de visites per pàgina Nombre de newsletters oberts Procedència geogràfica de l'usuari Idioma utilitzat per l'usuari Edat de l'usuari Cerca de paraules claus Temps mitjà de visita Nombre de visites en relació a les publicacions als social media Dispositius de cerca

FACEBOOK	Nombre de publicacions compartides Publicacions amb més interacció Nombre de "m'agrada" a la Fan Page Nombre d'impressions Abast de les publicacions Procedència de les visites
TWITTER	Nombre de repulades Nombre de preferits Nombre de seguidors Nombre de seguits Nombre de mencions

Taula 23. *Key Performance Indicators*. Font: elaboració pròpia

4.5.6. Conclusions de la comunicació externa

Com a tall de conclusió, cal apuntar que l'escola Lliure El Sol dedica gairebé tots els esforços de comunicació externa als clients, i oblida la importància dels altres *stakeholders*, i en conseqüència, l'estratègia comunicativa amb ells.

En primer lloc, no es manté cap tipus de relació amb les administracions encarregades de donar les subvencions a l'escola, així com tampoc s'ha establert cap vincle amb els mitjans de comunicació. Des de l'escola no s'ha expressat mai cap interès en redactar notes de premsa o en la possibilitat d'oferir alguna entrevista algun mitjà local.

Aquests dos actors són fonamentals per la institució, d'una banda, si es manté una bona relació amb les administracions, hi haurà més possibilitat d'aconseguir les subvencions. I per l'altra banda, els mitjans de comunicació, mitjançant la publicació d'articles d'opinió, notícies, editorials, reportatges, i entrevistes, tenen l'arma de difusió massiva i l'arma publicitària més potent.

I per acabar, la comunicació amb Esplais Catalans i la Fundació Ferrer i Guàrdia no és suficient.

Pel que fa a les eines de comunicació externa passa el mateix que amb la comunicació interna, no són necessàries moltes més eines de comunicació externa, sinó que cal treballar millor les que ja estan en ús.

El pressupost destinat a la comunicació externa, és superior que el de la interna, però tot i així no és molt elevat. És millor optimitzar al màxim les xarxes socials per fer *branding* (donar a conèixer l'escola), abans que gastar-se molts diners en campanyes publicitàries les quals potser no acaben tenint l'impacte desitjat.

4.6. DAFO de la comunicació

El DAFO és l'anàlisi de les Debilitats, Amenaces, Fortaleses i Oportunitats de la comunicació de l'organització. El DAFO és doncs, la conclusió del funcionament de la comunicació en l'Escola Lliure El Sol.

ANÀLISI INTERN	ANÀLISI EXTERN
DEBILITATS <p>Error en l'estratègia comunicativa en diferents punts del territori</p> <p>Descuit de la majoria dels <i>stakeholders</i> en excepció dels clients (mitjans de comunicació, administracions, proveïdors, etc.)</p> <p>Manca d'una estratègia i d'un responsable de comunicació</p> <p>Manca i errors en les eines de comunicació interna i externa (pàgina web, publicitat, correus electrònics, telèfon, etc.)</p>	AMENACES <p>La Fundació Pere Tarrés amb un pressupost el qual li permet tenir l'estratègia comunicativa més potent del mercat de l'educació en el lleure</p> <p>La Fundació Catalana de l'Esplai i La Fundació Josep Carllol, que per les seves dimensions i pressupost poden dur a terme moltes accions de comunicació potents</p> <p>L'Escola Educa i l'Escola Traç per oferir els mateixos serveis que l'Escola Lliure El Sol</p>
FORTALESES <p>Ús d'eines per millorar l'atenció al client (enquestes, cursos, etc.)</p> <p>Ús de les noves tecnologies al servei de la comunicació</p> <p>Bona reputació entre els clients</p> <p>Es pren consciència dels errors i es milloren</p>	OPORTUNITATS <p>La possibilitat de fer aliances amb noves organitzacions</p> <p>Expansió en el territori català mitjançant una forta campanya comunicativa</p> <p>Constant avanç del social media al servei de la comunicació</p>

Taula 24. DAFO de la comunicació. Font: elaboració pròpia

4.7. Comunicació de crisi

Com s'ha vist anteriorment, qualsevol empresa o institució pot ser víctima d'una crisi, que pot ser provocada per factors interns, o bé per factors externs. És per això, que qualsevol pla de comunicació ha de disposar d'un pla de crisi. Aquest ofereix les línies d'actuació que ha de seguir l'Escola Lliure El Sol en cas que es produeixi qualsevol incident que l'afecti.

Una crisi té tres escenaris principals, un primer que és previ a aquesta, en què es definiran tots

aquells factors que poden desencadenar una crisi. Existeix una segona dimensió, que és la crisi com a tal, i on entra el joc el pla de crisi, per saber qui ha d'actuar, com, amb qui i mitjançant què. I un tercer escenari, que és la postcrisi, en el que s'avaluarà què ha passat, com s'ha actuat i si es podria haver evitat.

4.7.1. Factors de risc en l'organització

El futur és imprevisible i la creació d'un pla de crisi és una tasca fonamental l'objectiu de la qual és l'intent de controlar i prevenir una possible crisi. Per fer el pla de crisi cal definir uns escenaris tipus, és a dir per les característiques de l'escola, el perfil dels clients, els serveis que ofereix, etcètera, definir quins són els riscos o crisis que podrien afectar a l'escola i transcendir públicament. Quan una organització es troba en una crisi, com més planificades tingui les línies d'actuació, millor se'n podrà sortir d'aquesta.

L'Escola Lliure El Sol per les seves característiques pot patir les següents crisis:

Casos d'intoxicació (colònies). Com que l'Escola Lliure El Sol forma en l'educació en el lleure, per fer els cursos de monitors i directores de lleure es fan sortides a casa de colònies. En aquests cursos participen menors d'edat (entre 16 i 18 anys) i un cas d'intoxicació alimentària afectaria greument la reputació de l'escola. Aquest fet podria anar estretament lligat amb altres negligències professionals, com el fet de no tenir totes les normatives vigents. També podria ser considerat com que l'escola no es preocupa el suficient pels seus alumnes o altres consideracions alarmistes que tenen lloc quan es produeix una crisi d'aquest tipus.

Accidents o emergències o catàstrofes: incendi a l'escola, problema de conducta amb algun alumne/ professor. Qualsevol empresa, institució o organització pública està obligada a tenir un pla d'emergència en cas d'incendi, així com també les seves seues han d'estar dotades d'extintors. El mateix hauria de passar amb la mala praxis d'un alumne o professor. Per exemple, si un alumne/a o professor/a, es posés violent, s'hauria de tenir un pla d'actuació, com el que té l'escola en cas d'incendi.

Malversació de béns públics. L'escola com s'ha esmentat al llarg del present treball és una institució sense ànim de lucre la qual rep diverses subvencions. Per rebre qualsevol subvenció s'ha de complir uns requisits o formar part d'un concurs públic. No destinar els diners rebuts al que s'havia pressupostat pot causar una crisi a l'escola que transcendiria a l'opinió pública i que posaria en dubte la seva missió, visió i valors, on es posa en especial rellevància la transparència.

Cas d'abusos sexuals. L'escola ofereix cursos a menors d'edat (16 anys o més) i crea a formadors que seran especialistes en l'educació en el lleure, el treball dels quals serà amb menors d'edat. Qualsevol escàndol d'abusos sexuals, no només d'un formador de l'escola sinó de qualsevol especialista que hagi fet la formació a l'escola perjudicaria greument la identitat i la reputació de l'escola.

Irregularitats. El terme irregularitat inclou múltiples opcions. Un cas d'irregularitat seria una negligència professional a l'hora de complir normatives. Els casos que més redundància mediàtica produirien, serien el fet de "regalar" els títols o incomplir normatives.

Jornada de vaga. Una jornada de vaga potser no té repercussió mediàtica, però si és una vaga que perdura en el temps, com per exemple, una vaga indefinida, com la que van protagonitzar els treballadors de Panrico l'any 2014, sí que suposaria un salt en l'àmbit periodístic i informatiu.

4.7.2. El pla de gestió de crisi

En el pla de crisi és imprescindible la creació d'un comitè de crisi i d'un portaveu els quals seran encarregats de la gestió de la crisi. També és necessari establir els paràmetres de tractament dels successos. Això inclou des de definir el rol que jugaran els mitjans de comunicació fins a les eines de comunicació que s'activaran per donar una millor atenció als afectats.

4.7.2.1. Comitè de crisi i portaveu

Un cop analitzats els factors que poden generar una crisi a l'Escola Lliure El Sol, el comitè de crisi ha de respondre les següents preguntes (Wilcox et al., citat per Piazza, 2012: 91):

- ❖ *“pot augmentar d'intensitat la crisi?”*
- ❖ *pot la crisi caure sota l'escrutini dels mitjans de comunicació?*
- ❖ *pot interferir en la situació normal del negoci?*
- ❖ *pertorbarà la imatge positiva de l'organització?*
- ❖ *pot la crisi perjudicar les bases de l'empresa?”*

Les respostes d'aquestes preguntes ens ajudaran a disposar d'un coneixement previ de la crisi i a poder dirigir la seva gestió d'una manera més eficaç.

En el pla de gestió de crisi s'ha de crear un manual de gestió de crisi el qual ha de seguir els següents paràmetres: *"la descripció dels membres, noms i càrrecs del comitè de crisi, el llistat de telèfons professionals dels membres de quadre directiu, el llistat de direccions de consultors, proveïdors, gabinets legals, companyies asseguradores, etc. El pla de crisi també ha de contenir el llistat de contacte amb els mitjans de comunicació i dels serveis d'emergència, el sumari de les tasques principals a desenvolupar en el moment de l'impacte, les instruccions per enviar missatges escrits i el control de declaracions i comunicats predissenyats* (Vilanova citat per Fita 2004:214,215).

Quan l'escola ha detectat que es troba en una situació de crisi, el portaveu serà una de les persones imprescindibles en aquesta. El portaveu de l'escola serà el responsable de comunicació, ja que en ser una de les figures més importants, tindrà la capacitat d'informar rigorosament, de transmetre transparència i de tranquil·litzar a les víctimes o famílies d'aquestes. Les responsabilitats que haurà de dur a terme el portaveu seran les següents: *"conèixer la informació d'interès per tots els públics, valorar els interessos de cada grup, fer un seguiment i control dels compromisos adquirits en les compareixences i representar a la companyia"* i les accions que haurà de dur a terme seran les següents: *"informar-se de la situació de la comunicació, decidir la presència o absència en el comitè de crisi, elaborar els continguts i avaluar la seva presència"* (Cervera, 2004: 32).

El portaveu haurà de donar una imatge global del que ha passat i des del comitè de crisi, que estarà format pel Director de Comunicació i el Secretari General, s'hauran de posar en marxa totes les eines o dispositius per mantenir informades a les persones o famílies afectades.

4.7.2.2. Eines de comunicació per avisar als col·lectius afectats

Les següents plataformes seran les principals vies d'atenció als afectats en una crisi:

1. Les xarxes socials: les xarxes socials per la seva immediatesa seran un instrument molt important de transmissió i actualització sobre com va avançant la crisi. Les xarxes socials també serviran com a mitjà per atendre als afectats. Així doncs, en tot moment es comunicarà que aquesta plataforma serà un servei per atendre a les víctimes o a les seves famílies i s'haurà d'indicar l'horari en què es durà a terme aquesta atenció.

2. La pàgina web: el *home* de la pàgina web serà el lloc on s'actualitzarà com avança la crisi, el nombre d'afectats, les solucions que s'estan aplicant per resoldre-la, etc. A les xarxes socials es publicarà la mateixa informació que a la pàgina web, però aquestes també funcionaran com una

eina d'atenció al client, mitjançant la qual s'hauran de respondre als dubtes, preguntes dels *stakeholders*.

3. Telèfon: aquest serà l'únic dispositiu que funcionarà les vint-i-quatre hores del dia, sobretot en casos de situació de crisi extrema. Aquest número de telèfon haurà de poder trobar-se en la pàgina web i en les xarxes socials.

4. Enviament de cartes als afectats: explicant la informació de la crisi i què es farà per recompensar els danys causats.

5. Enviament de notes de premsa i creació de rodes de premsa amb els diferents mitjans de comunicació. Aquesta decisió es prendrà si la crisi és d'una gran dimensió.

4.7.2.3. El paper dels mitjans de comunicació

En una situació de crisi és molt important establir una bona relació amb els mitjans de comunicació i els periodistes, ja que s'ha de tenir en compte que els mitjans de comunicació no només transmeten informacions sinó que també creen opinió pública. Així doncs, tot i que els mitjans de comunicació, en situacions de crisi, poden semblar un enemic que només mira pels seus interessos personals, o per l'interès del mitjà en el què treballa, cal proporcionar-los tota la informació que sigui possible.

Cal deixar enrere aquesta percepció dels periodistes, i veure'ls com a aliats, que poden ajudar a resoldre el problema comunicatiu que acompanya a tota crisi, i que ajudaran a mantenir en tot moment a les famílies informades. Si des de l'escola, el portaveu, dóna tota la informació de la que disposa als mitjans de comunicació, evitarem que aquests especulin sobre fets irreals. Una bona comunicació amb els mitjans de comunicació en cas de crisi, pot evitar que la situació encara sigui més alarmant. Mantenir un bon contacte amb els periodistes no serà suficient en cas de crisi, i s'hauran de posar en marxa altres dispositius d'atenció al client, que s'establiran segons cada crisi.

4.7.2.4. Missatges que es volen transmetre

En el moment que el portaveu de crisis publica qualsevol informació, dóna una roda de premsa o una entrevista, ha de tenir especial cura amb el to i les imatges que publica per no generar més discrepàncies de les que ja crea una crisi.

També s'ha d'evitar la forma del condicional perquè encara pot generar més discrepàncies i

dubtes, i la juxtaposició, ja que pot fer entendre coses que no són. En tot moment el portaveu de crisi ha d'evitar caure en el sensacionalisme amb l'ús de paraules com importantíssim, espectacular, etc.

L'objectiu últim és informar i tranquil·litzar a les famílies de les víctimes per tant, s'han de construir frases breus i s'han d'utilitzar paraules simples, per fer entendre la informació que volem donar. És important evitar la construcció de frases indirectes i els adverbis que impliquen valoració dels fets. És important que el portaveu tingui clar que s'ha d'informar sempre, encara que al principi no disposi de tota la informació, haurà de donar una roda de premsa en la què expliqui la voluntat de l'escola en resoldre la crisi tan aviat com es pugui, d'ajudar a les persones afectades en la mesura del possible, i d'informar sobre cada pas o evolució de la crisi.

També és imprescindible que el portaveu expliqui sempre la veritat dels fets, que els contextualitzi i que accepti les responsabilitats i demani disculpes. Un cop el portaveu sap com ha d'informar, ha de saber a qui ha d'informar i mitjançant què.

Per últim, cal enviar un manual a tots els treballadors de l'escola per informar-los sobre com han d'actuar i avisant-los que no donin cap informació als mitjans de comunicació, per no causar més discrepàncies de les que ja causa una pròpia crisi, ja que d'això s'encarrega el portaveu.

4.7.3. Anàlisi dels precedents i futures actuacions

Un cop acabada la crisi, s'entra en l'última dimensió d'aquesta, la postcrisi; el moment en el qual s'haurà d'avaluar quines conseqüències ha tingut la crisi, com s'ha gestionat i quines són les millores de cara a un futur incident.

Cal tenir en compte que si una crisi es gestiona bé tant tècnicament com comunicativament, pot acabar resultant una oportunitat per a l'escola, no només per donar-se a conèixer sinó per reforçar la seva imatge. Però perquè això es produeixi caldrà que l'atenció comunicativa de l'escola sigui excel·lent, en tots els seus nivells (canals emprats, relacions amb les famílies dels afectats i els mitjans de comunicació, publicacions amb un to i forma adequada, etc.).

En l'etapa de postcrisi, serà el moment de disposicionar tots aquells comentaris negatius que s'han fet de l'escola en el món online. Aquest procés es durà a terme creant campanyes per a millorar la imatge de l'escola, convidant als alumnes i monitors a la reflexió, i destacant els comentaris positius que es facin de la gestió que ha dut l'escola en tot el procés. Una altra manera d'intentar deixar enrere la crisi, i que aquesta no surti en els primers resultats de la cerca

de Google, és creant un perfil a Viquipèdia de l'escola, ja que aquestes acostumen a sortir en bona posició SEO.

4.8. Definició del gabinet

El gabinet de comunicació és el departament des del qual es gestiona la comunicació de l'organització.

4.8.1. Personal precís i plantejament de les necessitats de treball

Després de dur a terme l'anterior anàlisi exhaustiva de la situació comunicativa de l'Escola Lliure El Sol es conclou que aquesta necessita una figura experta en comunicació, per així, aconseguir no només els seus objectius estratègics, sinó millorar el posicionament de marca dins de l'àmbit de l'educació en el lleure. Així doncs, es determina que l'Escola Lliure El Sol necessita un gabinet de comunicació, que per les dimensions de la institució i per les necessitats de comunicació que actualment té l'escola, estarà compost per una sola persona. Aquesta, serà responsable de comunicació, és a dir, un/a periodista expert/a en comunicació empresarial i institucional, amb coneixements de *community manager*, màrqueting, i màrqueting digital.

Les tasques que haurà de dur a terme el responsable de comunicació de l'escola, serà, en primer lloc, posar en marxa el pla d'acció elaborat en el present treball. Un cop fet aquest primer pas, haurà de gestionar tots els mecanismes de comunicació interna i externa. Entre les accions que haurà de dur a terme es destaca el fet de ser responsable de les xarxes socials, de la publicitat i del màrqueting digital de l'escola. Les característiques d'aquest/a periodista del gabinet de comunicació han de ser múltiples, ja que es dedicarà a fer, com s'ha vist, en el pla d'acció tasques de caire molt diferent.

Aquesta persona, el primer any i mig, que és el moment en què s'haurà de posar en marxa el pla de comunicació haurà de treballar un total de 40 setmanals. Un cop implementat el pla de comunicació també serà la persona responsable d'avaluar mitjançant els *Key Performance Indicators* quin ha sigut el resultat del pla de comunicació, per així, tenir en compte els errors comesos, a l'hora de crear-ne el següent. El responsable de comunicació també serà la imatge pública de la institució, és per això que cal que tingui, com és esperat d'un/a periodista, dots comunicatius.

Aquesta figura, serà també el principal portaveu en situacions de crisi. També podrà fer altres tasques, a decidir pel Secretari General de l'escola, i que no siguin estrictament de caire

comunicatiu.

4.8.2. Organigrama

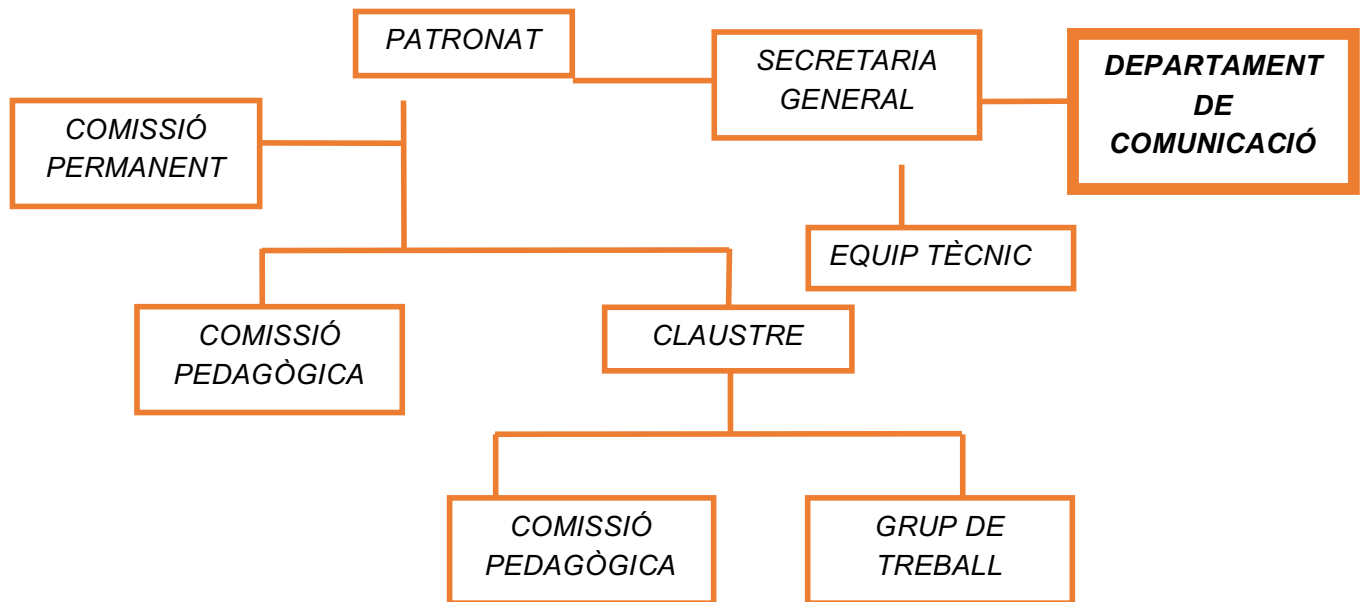


Figura 10. Nou organigrama de l'Escola Lliure El Sol. Font: elaboració pròpia

5. Conclusions

El present treball ha consistit en fer una anàlisi exhaustiva de la comunicació de l'Escola Lliure El Sol, per identificar els seus errors i mancances, i conseqüentment, millorar-los. L'estructura del treball és de recerca, i és per això, que al principi es van establir tres hipòtesis, a partir de les quals, s'ha estructurat el treball. Són aquestes hipòtesis les que permetran concloure el resultat d'aquest treball.

Hipòtesi 1: l'elaboració d'un pla de comunicació només és possible amb una anàlisi prèvia de la situació comunicativa de l'organització.

Per poder dur a terme un pla de comunicació, efectivament, es necessita d'un coneixement previ de l'organització, i no només a nivell comunicatiu. Cal conèixer els objectius de l'organització per poder encaminar com i cap a on s'ha de dirigir aquesta, cal conèixer el pressupost, per saber quin és el marc econòmic que delimitarà les accions de comunicació. També cal conèixer les debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats de l'organització, per treballar mitjançant la comunicació els punts més fluixos i per mantenir i aguditzar els punts forts. També és necessari un coneixement sobre l'àmbit d'actuació de l'organització en qüestió. Sense un previ coneixement de l'educació en el lleure, moltes de les accions que es duen a terme des de l'Escola Lliure El Sol no s'haurien pogut entendre. També cal analitzar la competència per saber què cal fer per diferenciar-se d'aquesta. I finalment, per l'elaboració d'aquest pla de comunicació, ha sigut imprescindible tenir un coneixement previ de com funcionava la comunicació per poder treballar en ella. D'aquesta manera, es pot afirmar que la primera hipòtesi és vertadera.

Hipòtesi 2: el present pla de comunicació és una eina que ha de tenir en compte, per igual, a tots els públics de l'Escola Lliure El Sol

Pel que fa a la segona hipòtesi, es pot afirmar, que és una hipòtesi refutada. Durant l'anàlisi de la situació comunicativa de l'Escola Lliure El Sol, i l'elaboració del pla d'acció, s'ha pogut comprovar que no tots els públics o *stakeholders* són igual d'importants. No és igual d'important un Ajuntament que contracta 300 places de cursos a l'escola, que aquell que només en contracta 20. Conseqüentment a aquest fet, no és la mateixa estratègia comunicativa la que s'utilitzarà per un i altre. Malgrat que hi ha públics que són més importants que altres, cal sempre tenir-los tots en compte. L'estratègia de comunicació variarà segons la importància que tingui cada *stakeholder*, però tots ells, han d'estar sempre presents al pla de comunicació.

Hipòtesi 3: l'Escola Lliure El Sol té mancances o errors a nivell comunicatiu que millorarien amb la presència d'un Departament de Comunicació

Durant l'anàlisi del present treball s'ha comprovat com la presència d'un Departament de Comunicació milloraria considerablement no només els objectius comunicatius de l'Escola Lliure El Sol, sinó els objectius estratègics generals de l'organització. Després de dur a terme aquest treball, es pot afirmar que la comunicació és un element clau i estratègic de les organitzacions. Un dels factors claus que fan que la Fundació Pere Tarrés sigui líder en el mercat de l'educació en el lleure, no només és el seu pressupost, sinó també la gestió que fan de la comunicació. Aquesta s'ha convertit en una arma molt potent. Al segle XXI, les empreses ja no es diferencien pel seu producte o servei, ara la diferenciació de la competència recau en la gestió i estratègia de comunicació. Així doncs, es pot concloure que la presència d'un Departament de Comunicació creat per una persona especialista en comunicació milloraria favorablement la posició de l'organització.

Pel que fa a la comunicació interna, la posada en marxa del pla d'acció, no només afavoriria les relacions entre tot el personal de l'Escola Lliure El Sol, sinó que els treballadors es podran sentir més representats, més escoltats, i conseqüentment, sentiran que són una peça important del puzzle que és l'empresa. Per tant, es pot dir, que el primer objectiu de comunicació interna s'ha complert. El segon, que consisteix en fomentar la comunicació horitzontal i la descendent, amb totes les noves propostes proposades també s'ha pogut complir.

Pel que fa a la comunicació externa, el seguiment d'aquest pla de comunicació millorarà les relacions amb els *stakeholders* des de tots els canals. L'aposta per crear una estratègia potent a les xarxes socials, per exemple, s'ha degut al fet que més del 80% dels clients de l'Escola Lliure el Sol són usuaris actius a les xarxes socials. Aquest fet justifica doncs, que cada acció proposada en el pla de comunicació, ha estat elaborada sempre tenint en compte tots els paràmetres de l'organització. És imprescindible saber a qui dirigir-se, i com cal dirigir-se segons cada públic.

Finalment, també cal apuntar, que una de les parts més importants del treball és la creació d'un pla de crisi i d'un pla de mitjans. Aquestes dues accions, que van estretament interrelacionades no havien estat mai dins l'agenda de l'organització. Es creu imprescindible el fet de tenir en compte que una crisi és un fet que pot provocar greus conseqüències en la imatge i reputació de l'organització. I només amb la creació d'un pla de crisi es pot gestionar d'una manera encertada les conseqüències negatives d'aquestes, per convertir-les si és possible, en positives.

L'agenda de mitjans és una altra incorporació que es considera fonamental, ja que els mitjans de comunicació són la principal font de creació d'opinió pública. Així doncs, mantenir una bona relació amb els periodistes dels mitjans més propers, pot ajudar a millorar la reputació de l'organització.

També cal apuntar, que tot i que el pressupost i el pla d'acció dedicat a la comunicació externa ha sigut molt major que el de la interna, no suposa això, que sigui més important. Perquè una organització estigui consolidada, no només cal que els seus clients o possibles clients parlin bé d'aquesta. Cal primer, que els treballadors se sentin representats amb la filosofia de vida de l'organització. Sense una unió en l'interior de l'Escola Lliure El Sol mai es podrà aconseguir unes millores en l'exterior.

Així doncs, el pla d'acció proposat per a la comunicació externa, respon clarament als objectius plantejats: utilitzar la comunicació de manera professionalitzada com a eina de diferenciació i estratègia i introduir elements per millorar la percepció que tenen els *stakeholders* o públics de l'Escola Lliure El Sol i crear una imatge concreta que s'adeqüi a la missió, visió i els valors d'aquesta.

Després de tot l'esmentat, puc concloure que l'elaboració d'aquest treball ha sigut una tasca molt plaent de dur a terme. Un treball d'aquestes característiques requereix d'un coneixement profund en el tema, i això, conjuntament amb les persones que he conegut, és el millor que m'emporto d'aquesta experiència. En alguns moments, ha resultat difícil el fet d'intentar extreure informació als altres. En les enquestes als clients, per exemple, es va haver d'insistir fins a tres vegades per arribar a aconseguir un 40% de les respostes, xifra que no superava al 50% que marcava l'expectativa inicial.

L'Escola Lliure El Sol que mai ha disposat d'una estratègia o pla per cap mena d'acció de comunicació, ara té l'oportunitat de créixer, expandir-se i convertir-se en líder colateral amb la Fundació Pere Tarrés.

6. Bibliografia

ASENJO, G.F., DE LA TORRE, N. (2010). *Gabinets de comunicación en mínimos: todos los porqués sobre las funciones y disfunciones de los gabinetes pequeños y con pocos recursos*. Editorial Fragua.

CERVERA, A.L. (2004). *Comunicación total*. Esic Editorial: Madrid.

COSTA, J. (1999). *La comunicació en acció*. Edicions Piados. Barcelona.

COSTA, J. (2004). *La imagen de marca. Un fenómeno social*. Barcelona: Editorial Paidós. Col. Diseño.

COSTA, J. (2001). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Ediciones la Crujia, Buenos Aires-Argentina.

COSTA, J. (2008). *La forma de las ideas: cómo piensa la mente: estrategias de la imaginación creativa*.

ENRIQUE, A. M. *Comunicació empresarial i institucional*. [Apunts de l'assignatura]. Bellaterra, Facultat de Ciències de la Comunicació. UAB, Curs 2014-2015. Material no publicat.

ENRIQUE, A. M. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. UAB.

FITA, J. (2004). *Comunicación de crisis. Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Ed. Ariel: Barcelona.

FORTUNY, G. *Curs màrqueting digital*. [Apunts de l'assignatura]. Barcelona. INITEC. Material no publicat.

JOHNSSON, H. (1991). *La gestión de la Comunicación*. Ediciones Ciencias sociales: Madrid.

MACIÁ, F. (2013). *Marketing online 2.0. Cómo atraer y fidelizar clientes en Internet*. Madrid: Anaya Multimedia. Plan de Comunicación del escritor Frank Mayhem.

MARTÍN, F. (1995). *Comunicación en Empresas e Instituciones*. Ed. Universidad de Salamanca: Salamanca.

- MAYAN, M., & INTRODUCTORIA, N. (2001). *Una introducción a los métodos cualitativos. Módulo de entrenamiento para estudiantes y profesionales*. Alberta: International Institute for Qualitative Methodology, 34.
- MC CREADIE, K. (2009). *Marketing de bajo presupuesto*. Lid Editorial.
- MONJE, C. (2011). *Metodología de la investigación cualitativa y cuantitativa*. Guía didáctica. Neiva-Colombia. Universidad Surcolombiana.
- MORALES, F. (2001). *La Comunicación Interna*. En Máster DCEI (eds), Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional. Gestión 2000: Barcelona.
- MORATÓ, J. (2011). *Comunicació i Estratègia: L'empresa Vista a Través de les Ulleres de la Comunicació*. Editorial Uoc.
- PALAU, G. (2010). *Gabinets de comunicació. Periodistes a l'altra banda*. 2a ed. Barcelona. Pòrtic.
- PIÑUEL, J.L. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Síntesis: Madrid.
- PONT, C. (2013). *Comunicar las emergencias: actores, protocolos y nuevas tecnologías*. Editorial UOC.
- RECODER, M.J. *Gabinets de Premsa i Comunicació*. [Apunts de l'assignatura]. Bellaterra, Facultat de Ciències de la Comunicació. UAB, Curs 2015-2016. Material no publicat.
- RIBA, C. (2009). *Mètodes d'investigació qualitativa*. UOC Universitat Oberta de Catalunya.
- TERMCAT. 1999. *Diccionari de Comunicació Empresarial*. Barcelona.
- THOMPSON, J. (1998). *Los media y la modernidad: una teoría de los medios de comunicación*. Barcelona.
- VILLAFANE, J. (2006). *Quiero trabajar aquí. Las seis claves de la reputación interna*. Villafañe&Asociados Consultores.
- VILLAFANE, J. (2003). *La buena reputación: Claves del valor intangible de las empresas*. Ediciones Pirámide.

WEIL, P. (1992). *La Comunicación global. Comunicación institucional y de gestión*. Piados: Barcelona.

WESTHPALEN ,M.H., PIÑUEL, J.L., (1993) *La dirección de comunicación. Prácticas profesionales*. Diccionario técnico. Madrid, Ediciones del Prado.

WILLINGHAM, R. (1989). *Vender con honradez creando confianza*. Ediciones Deusto.

7. Webgrafia

BORISON, A., CRÉIXAMS, C., FONT, A. VALLS, N. (2007). *Aprenentatges en l'àmbit associatiu de l'educació en el lleure*. Font electrònica [en línia]. Disponible a: <https://www.diba.cat/documents/95674/95713/joventut-fitxers-doclleure-pdf.pdf>. [Accedit el 11/02/2016].

Consell Nacional de Joventut de Catalunya. (2010-2011). *Estudi de l'àmbit d'entitats educatives del Consell Nacional de la Joventut de Catalunya*. Font electrònica [en línia]. Disponible a: <http://www.cnjc.cat/documents/estudi-ambit-educatives.pdf>. [Accedit el 20/04/2016].

Europea, C. E. (2001). *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. CEE. Font electrònica [en línia]. Disponible a: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=ES>. [Accedit el 8/03/2016].

ENRIQUE, A. M. (2007). *La comunicación empresarial en situaciones de crisis: estudio de caso: La Crisis de Fontaneda*. Universitat Autònoma de Barcelona. Font electrònica [en línia]. Disponible a: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4142/aej1de1.pdf?sequence=1>. [Accedit el 4/05/ 2016].

Escolaelsol.org. (2016). Web de l'Escola Lliure El Sol. Font electrònica [en línia]. Disponible a: <http://www.escolaelsol.org>. [Accedit el 12/ 2016].

Facebook Escola Educa. Font electrònica [en línia]. Disponible a: <https://www.facebook.com/escolaeduca/?fref=ts>. [Accedit el 12/ 2016].

Facebook Escola Lliure El Sol. Font electrònica [en línia]. Disponible a: Escola Lliure El Sol. Disponible a: <https://www.facebook.com/escolalliuereelsol/?fref=ts>. [Accedit el 04/04/2016].

Facebook Escola Traç. Font electrònica [en línia]. Disponible a: <https://www.facebook.com/DiomiraEscolaTrac/?fref=ts>. [Accedit el 1/04/2016].

Facebook Fundació Escolta Josep Carol. Font electrònica [en línia]. Disponible a: <https://www.facebook.com/fundacioescoltajc/?fref=ts>. [Accedit el 2/04/2016].

Facebook Fundació Catalana Esplai. Font electrònica [en línia]. Disponible a: <https://www.facebook.com/Fundesplai/?fref=ts>. [Accedit el 2/04/2016].

Facebook Fundació Pere Tarrés. Font electrònica [en línia]. Disponible a:

<https://www.facebook.com/FundPereTarres/?fref=ts>. [Accedit el 16/03/2016].

Fundesplai.org. (2016). *Web de la Fundació Catalana de l'Esplai*. Font electrònica [en línia]. Disponible a: <https://fundesplai.org/ca/>. [Accedit el 10/10/2016].

Initec.cat (2016). Web d'INITEC. Font electrònica [en línia]. Disponible a: <http://initec.cat>. [Accedit el 23/11/2016].

Mlp.cat. (2016). *Moviment Laic i Progressista - Què és l'MLP?*. Font electrònica [en línia]. Disponible a: <http://www.mlp.cat/ca/section/que-es-l-mlp-1>. [Accedit el 1/05/2016].

Peretarres.org. (2016). *Web de la Fundació Pere Tarrés*. Font electrònica [en línia]. Disponible a: <http://www.peretarres.org>. [Accedit el 10/10/2016].

Piazzo, V. (2012). *Crisis en la web 2.0: gestión de la comunicación para preservar la imagen y la reputación organizacional online*. Universitat Autònoma de Barcelona. Font electrònica [en línia]. Disponible a: https://ddd.uab.cat/pub/tesis/2011/hdl_10803_96276/vp1de1.pdf. [Accedit el 8/05/2016].

Trac.diomira.net. (2016). Web de l'Escola Traç. *Formació i Educació en el Lliure*. Font electrònica [en línia]. Disponible a: <http://trac.diomira.net>. [Accedit el 10/10/2016].

Twitter Escola Educa. Font electrònica [en línia]. Disponible a: <https://twitter.com/EDUCAescola>. [Accedit el 8/03/2016].

Twitter Escola Lliure El Sol. Font electrònica [en línia]. Disponible a: <https://twitter.com/EscolaElSol>. [Accedit el 8/03/2016].

Twitter Escola Traç. Font electrònica [en línia]. Disponible a: https://twitter.com/Escola_Trac. [Accedit el 8/03/2016].

Twitter Fundació Escolta Josep Carol. Font electrònica [en línia]. Disponible a: https://twitter.com/josep_carol. [Accedit el 9/03/2016].

Twitter Fundació Catalana Esplai. Font electrònica [en línia]. Disponible a: <https://twitter.com/fundesplai>. [Accedit el 9/03/2016].

Twitter Fundació Pere Tarrés. Font electrònica [en línia]. Disponible a: <https://twitter.com/Fundperetarres>. [Accedit el 10/03/2016].

Youtube Escola Lliure El Sol. Font electrònica [en línia]. Disponible a:
<https://www.youtube.com/user/EscolaElSol>. Accedit el 10/03/2016].

8. Annexos

Annex 1: Buidatge de les entrevistes a Raimon Goberna, Secretari General de l'Escola Lliure El Sol des de 2011

Entrevista 1: realitzada el 19 d'Octubre del 2015

Aida Casas (AC): Bon dia Raimon.

Raimon Goberna (RG) : Bon dia Aida com estàs?

AC: Molt bé, si et sembla comencem amb la primera pregunta. **Qui s'encarrega de la comunicació en la institució?**

RG: En l'organització no hi ha ningú expert en comunicació, jo sóc la persona encarregada, porto les xarxes socials, de tant en tant, creo butlletins, encarrego al dissenyador els cartells de publicitat, etc.

AC: **I tens alguna estratègia definida de comunicació?**

RG: No, vaig fent segons les necessitats i el temps de què disposo.

AC: **Ara, passarem a analitzar detalladament la comunicació interna, que és la que es produeix entre els diferents actors que componen el que és l'interior de l'organització. Quin és el procés per a preparar les reunions de departaments?**

RG: Segons del departament que sigui se n'encarrega una persona o una altra, jo per exemple, decideixo quan es fan les reunions de l'equip tècnic i de què es parlarà. Quan es fa una reunió, sigui del departament que sigui, es redacta posteriorment una acta.

AC: **I per a què serveixen aquestes actes?**

RG: Per poder avançar sempre en la mateixa direcció.

AC: **Qui les redacta?**

RG: Depèn de quina sigui, el Sergi Contreras, (el director d'administració), redacta les actes de l'equip tècnic, i de la comissió permanent i el patronat, quan fem la reunió anual del Claustre no redactem cap acta.

AC: **A les reunions qui assisteix?**

RG: A les reunions de cada Departament només hi formen part els membres del departament en qüestió

AC: I al Claustre assisteixen tots els professors de l'Escola?

RG: No, només els que poden.

AC: I si no es fa cap acte, com se n'assabenten del que es parla al Claustre?

RG: Probablement no se n'assabentin...

AC: A qui envies els butlletins?

RG: Al Claustre

AC: I als altres treballadors no? I amb quin objectiu?

RG: No només als formadors amb l'objectiu d'informar-los sobre els nous cursos que estem programant.

AC: D'acord, passem a la comunicació externa. Els clients els quals són la principal font d'ingressos de la institució. Els hi passeu enquestes un cop a l'any. Ets tu també l'encarregat de la seva redacció, buidatge, etc.?

RG: Sí sóc jo. Les passo a tots els alumnes que han fet algun curs, càpsula o monogràfic a l'escola. I quan tinc més d'un 50% de les respostes, faig un buidatge i almenys sé com van les coses que m'interessen.

AC: I què t'interessa saber?

RG: Doncs quina ha sigut la raó per la que s'han apuntat al curs, com han trobat els continguts i els espais on s'han impartit les classes, com han trobat el material didàctic, etc. De totes maneres et puc enviar un correu amb les valoracions del 2014.

AC: Ah sí, seria perfecte, gràcies. Llavors, podem seguir amb un altre tema. Arriba als professors les valoracions que es fan d'ells?

RG: Sí sempre, i si es detecta algun problema sempre es busca una solució.

AC: Ara analitzarem el correu electrònic. Parlant amb la Lourdes (ajudant d'administració) m'ha comentat que hi ha tres adreces de correu electrònic, com és això?

RG: Sí n'hi ha tres, la primera, és la general, la que s'indica a la pàgina web, aquesta és supervisada per mi i la Lourdes. Després n'hi ha dues més, la de les pràctiques i el de les inscripcions, que se n'encarrega la Lourdes.

AC: I tants correus no genera confusió?

RG: No, perquè amb el correu de pràctiques i el d'inscripcions, sempre ens dirigim nosaltres primer als alumnes, i ells només han de clicar a respondre.

AC: Ah, d'acord. Hi ha alguna plantilla de respostes on s'indiqui l'horari d'atenció al públic, per exemple?

RG: No, però ara que ho dius, seria interessant fer-ho.

AC: Sí crec que estaria bé, tot el que sigui millorar la comunicació amb els nostres stakeholders donarà valor afegit a l'Escola. Doncs bé, de moment això és tot. Quan hagi treballat en això, si et sembla, ens reunim un altre dia per seguir avançar amb l'anàlisi de la comunicació.

RG: D'acord, doncs quan ho necessitis m'envies un correu i quedem en el dia i l'hora.

AC: Perfecte, i gràcies.

Entrevista 2: realitzada el 4 de Novembre del 2015

AC: Hola Raimon, com pots veure segueixo amb l'anàlisi de la comunicació, ja m'he llegit el pla estratègic, el manual-guia del professorat i el catàleg d'oferta de serveis, això, juntament amb l'observació personal que estic fent aquests dies de l'equip tècnic, m'han sorgit noves preguntes. Et sembla si comencem?

RG: És bo això, vol dir que podem avançar, sí, comencem.

AC: Les administracions públiques són una doble via de finançament per a l'Escola, per un lloc ens demanen formació, i per l'altre, ens ofereixen subvencions. Com és la relació amb els Ajuntaments?

RG: Depèn de quin Ajuntament es tracti, hi ha amb els que ens reunim, hi ha que el contacte és per telèfon, i d'altres, per correu electrònic.

AC: I com es defineix aquesta estratègia?

RG: De fet no hi ha cap estratègia, no ens podem reunir amb tots, no puc anar a Lleida i reunir-me amb totes les administracions que estan interessades en demanar-me formació.

AC: Però seria convenient definir una estratègia, i reunir-se amb els clients que més cursos et donen, encara que estiguin lluny, no?

RG: Sí, segurament tens raó, no hem definit mai una estratègia en aquest sentit, i potser valdria la pena fer-ho.

AC: He vist que no redacteu notes de premsa, no us anuncieu en cap mitjà de comunicació, però en canvi seguieu al Carles Capdevila, director del diari ARA, al Twitter. Com és la relació amb els mitjans de comunicació?

RG: No tenim relació amb cap mitjà.

AC: Saps que els mitjans són armes de difusió massiva i et poden fer la millor publicitat de manera gratuïta. Coneixes algú que treballi en algun mitjà?

RG: Sí de fet sóc membre d'un mitjà online...

AC: No has pensat mai de concedir una entrevista per parlar de l'Escola, els valors que es promouen, etc.?

RG: No però ara que ho dius... Seria interessant.

AC: S'analitza què fa la competència?

RG: Sí de tant en tant, entro a les pàgines web i xafardejo una mica. I crec que la nostra estratègia amb l'Hèlios funciona bé, és el que bàsicament ens diferencia de la resta. Ah i també el nous sistema educatiu que volem implementar. Volem deixar enrere els llibres de text i estem treballant per crear un sistema interactiu on es troben els temaris. No serà com els ebooks, no ho crec. Nosaltres volem crear interacció, que l'alumne pugui fer activitat on-line, amb imatges, vídeos, etc.

AC: Això sona molt bé. I a nivell comunicatiu, els has analitzat?

RG: No..

AC: Això és tasca meva doncs! Continuem... Com és la relació amb les entitats fundadores?

RG: Amb Esplais Catalans hi ha més relació, amb Ferrer i Guàrdia, de tant en tant ens truquem.

AC: Seria interessant planificar alguna trobada anual amb ells.. Per mi, de moment, això és tot... Si creus que hi ha alguna cosa més a explicar-me.

RG: Ara mateix no se m'acut res més però per qualsevol dubte més ja saps on sóc.

AC: Gràcies!!

Entrevista 3: realitzada el 7 de Desembre del 2015

AC: Bon dia Raimon, el pla de comunicació, comença a agafar forma, però encara em falta informació, algunes pinzellades que no tinc del tot clares.

RG: D'acord, doncs quan vulguis comencem.

AC: Comencem. **L'Escola col·labora amb unes entitats concretes, tenen alguna cosa en comú?**

RG: Principalment, col·laborem amb entitats de l'MLP (Moviment Laic i Progressista) i més d'esquerres, però no és imprescindible, no li neguem la formació a ningú.

AC: **A ningú? Si una Escola d'Opus Dei, et demana formació, li faries?**

RC: Sí, donem formació a tothom, fins i tot aquells que tenen una visió contrària als ideals de l'Escola, perquè així, intentem que aquells que no comparteixen la nostra perspectiva, el nostre punt de vista, com a mínim, ens coneguin.

AC: **Resulta interessant. Recordes que a la primera entrevista vam parlar sobre els correus electrònics. Encara tinc una pregunta més. Com i perquè es va decidir que només uns treballadors tindrien correu electrònic corporatiu i uns altres no?**

RC: Aquest tema és molt complicat, que "hi ha hagut moltes discrepàncies amb el tema del correu electrònic, hi hem donat moltes voltes, al final vam creure que el millor era que només tinguessin correu electrònic corporatiu els membres de l'equip tècnic i els professors coordinadors de matèries".

AC: **Uff, això pot causar molts malentesos entre treballadors. Seguim, creus que els treballadors de l'Escola se senten còmodes treballant?**

RG: Home jo crec que sí, tenim un ambient bastant bo, però clar, no puc parlar en nom d'ells, a mi em poden fer bona cara, però després poden parlar de mi per l'esquena.

AC: En èpoques d'entrega de full de pràctiques i memòria del curs, al telèfon sembla que li hagi de sortir fum. No s'explica cap procediment als alumnes de com s'ha de dur a terme?

RG: Sí, i tant! "aquest procediment s'explica en tutories i els alumnes tenen un manual penjat al Campus Virtual per fer dur a terme aquest procediment, però com que els alumnes tenen aproximadament 2 anys en convocatòries, quan els hi arriba el moment de realitzar el procés de penjar la fitxa de pràctiques i la memòria, se n'obliden".

AC: Amb el telèfon, existeix un gran error i és que no hi ha contestador automàtic, poso el crít al cel.

RG: En sóc plenament conscient, l'hem de solucionar ja aquest problema. Però també fem coses bones, s'ha impartit un curs als membres de l'equip tècnic, sobre com millorar l'atenció telefònica, a més a més, s'analitzen les dades telefòniques durant un mes, per fer aquest procés més enriquidor i efectiu".

AC: Això està molt bé! Teniu fulla de reclamacions?

RG: No, generalment no hi ha reclamacions, però si n'hi ha, intentem solucionar el problema el més ràpid possible.

AC: Creus que a la pàgina web no seria interessant incorporar una pestanya de RSC?

RG: Responsabilitat Social Corporativa? Tot nosaltres som RSC.

AC: Tu ho saps, i la gent del carrer ho sap? Els treballadors, ho saben?

RG: Home els treballadors, ho han de saber.

AC: No n'estic del tot segura, els hi preguntaré a l'enquesta. Sé que us fa ràbia, però em fascina la pàgina web de la Fundació Pere Tarrés, hi ha de tot, però no sobra res. És l'única, que a l'analitzar-la he trobat tot el que necessitava.

RG: Home però no comparis el seu pressupost amb el nostre.

AC: Tens tota la raó, però que me'n dius de les infografies. Donen molt bon retoc a la pàgina web, l'estilitza, i es fan en pocs minuts amb l'Infogram. Canvio de tema, es fa molt difícil trobar l'Escola, surts del metro i et trobes un edifici gegant, amb un cartell gegant. En canvi no s'identifica de lluny l'Escola. Quin és el problema?

RG: Restriccions de l'edifici, ho he intentat més d'una vegada però no deixen penjar res a la façana, tampoc penjar el que té per exemple, OLOF PALME o Rosa Sensat, el minicartell de la porta, que l'identifica.

AC: Això perjudica la imatge corporativa de l'Escola... Per mi, per avui això és tot. Moltes gràcies Raimon.

RG: Gràcies a tu, Aida.

Annex 2: Plantilla de les enquestes

Enquesta 1: clients

Data de realització de l'enquesta (DD/MM/AA)

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Sexe

Masculí

☐

Femení

☐

Edat (en anys)

--	--	--

1. Com ha conegut l'Escola El Sol?

A través de les xarxes socials

☐

A través de la pàgina web

☐

A través d'algun amic, conegut o familiar

☐

Altres.....

2. Puntuï de l'1 al 10 l'atenció telefònica. Sent l'1 la nota més baixa i el 10 la nota més alta.

1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>	7	<input type="checkbox"/>	8	<input type="checkbox"/>	9	<input type="checkbox"/>	10	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	----	--------------------------

3. Com creu que podria millorar l'atenció telefònica?

Posant un contestador automàtic

☐

Reforçar el servei amb més operaris per no trigar tant a ser atès

☐

Altres.....

4. Puntuï de l'1 al 10 la comunicació via correu electrònic. Sent l'1 la nota més baixa i el 10 la nota més alta.

1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>	7	<input type="checkbox"/>	8	<input type="checkbox"/>	9	<input type="checkbox"/>	10	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	----	--------------------------

5. Com creu que podria millorar la comunicació via correu electrònic?

Havent-hi una única adreça de correu electrònic

☐

Informant en els correus electrònics l'horari d'atenció al públic

☐

Rebent una resposta en un termini de 24 hores

☐

Rebent una resposta que solucioni el problema

☐

Altres

6. Puntuï de l'1 al 10 la comunicació presencial. Sent l'1 la nota més baixa i el 10 la nota més alta.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7. Com creu que pot incrementar l'atenció presencial?

Incrementant el personal d'atenció als usuaris

Ubicant les persones en un lloc visible a l'entrada del centre

Proporcionant informació escrita sobre el que necessito

Altres.....

8. Li proporcionen la informació que necessita?

Sí

No

9. El Campus Virtual és una eina senzilla i eficaç?

Si

No

10. Puntuï de l'1 al 10 les diferents eines del Campus Virtual. Sent l'1 la nota més baixa i el 10 la nota més alta.

Avisos 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Lliurament de treballs 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Cerca de material 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

11. Segueix a l'Escola a les xarxes socials?

Sí

No

No sabia que estaven presents a les xarxes socials

En cas afirmatiu digui a quina

Facebook

Twitter

12. L'Escola li ha proporcionat el servei desitjat?

Sí

No ☐

13. Destaqui un punt positiu de l'Escola Lliure El Sol

.....

14. Destaqui un punt negatiu de l'Escola Lliure El Sol

.....

Enquesta 2: treballadors

Data de realització de l'enquesta (DD/MM/AA)

Sexe

Masculí

☐

Femení

☐

Edat

1. Quina és la seva percepció sobre l'Escola El Sol?

És una institució sense ànim de lucre

☐

És una empresa que vol vendre els seus productes i guanyar diners

☐

Altres.....

2. Quina eina utilitza per a comunicar-se amb els altres treballadors de l'Escola sobre aspectes de caràcter laboral?

Cara a cara

☐

El telèfon corporatiu

☐

El correu electrònic corporatiu

☐

Altres.....

3. Com estableix comunicació amb el Director de l'Escola o el Secretari General?

Cara a cara

☐

El telèfon corporatiu

☐

El correu corporatiu

☐

Altres.....

4. Amb quina freqüència mira el correu corporatiu?

1 cop al dia

☐

Més d'un cop al dia ☐

1 cop a la setmana ☐

Més d'1 cop a la setmana ☐

1 cop al mes ☐

Més d'1 cop al mes ☐

5. Si hi ha una reunió en el seu Departament com se n'assabenta?

Perquè m'ho informen cara a cara ☐

Perquè m'ho informen pel telèfon corporatiu ☐

Perquè m'ho informen pel correu corporatiu ☐

Altres

6. Qui convoca les reunions en el seu Departament?

El Secretari General ☐

El cap del seu Departament ☐

El director pedagògic ☐

No ho sé ☐

Altres

7. Quins altres mecanismes de comunicació interna serien útils?

Manual d'acollida als nous treballadors ☐

Bústia de suggeriments ☐

Cartellera d'anuncis ☐

Altres

8. Li arriben les actes de les reunions que no són del seu Departament?

Sí ☐

No ☐

9. Li agradaria rebre-les?

Sí ☐

No ☐

Si ha respòs afirmatiu, digui per quina raó.....

10. Es llegeix els butlletins que li envia el Secretari General?

Sí ☐

No ☐

No en rebo ☐

11. Li semblen útils els butlletins?

Sí ☐

No ☐

No ho sap ☐

Indiqui la raó.....

12. Segueix l'Escola a les xarxes socials?

Sí ☐

No ☐

No sabia que estaven presents a les xarxes socials ☐

13. En cas afirmatiu digues a quina

Facebook ☐

Twitter ☐

14. Sent que l'organització l'informa de tots els processos de treball, dels objectius anuals i del funcionament de l'organització?

Sí ☐

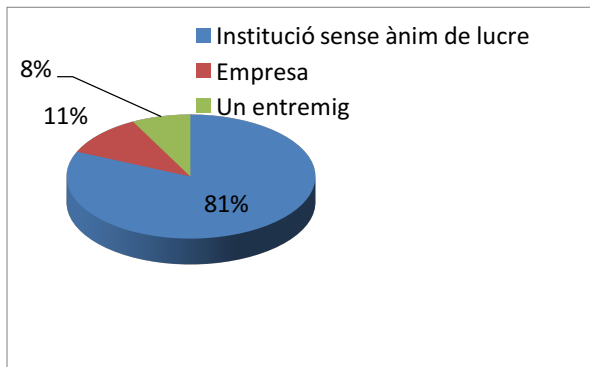
No ☐

15. Creu que hi ha algun problema o mancança a nivell comunicatiu? En cas afirmatiu explica'l.

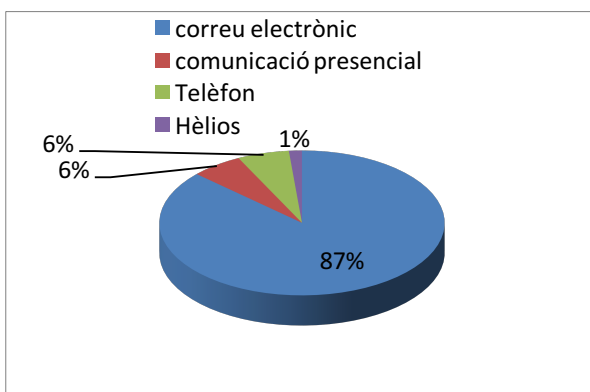
.....

Annex 3: Buidatge enquestes

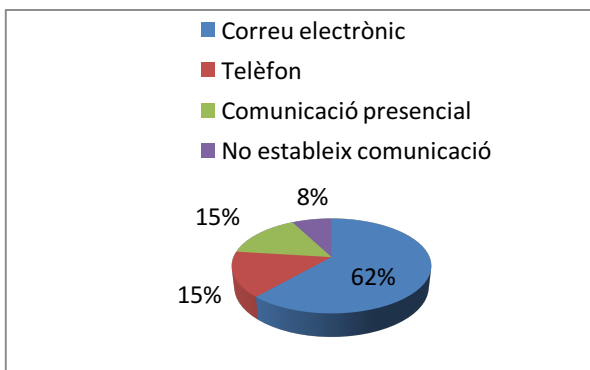
Enquesta 1: treballadors



Quina és la seva percepció sobre l'Escola?

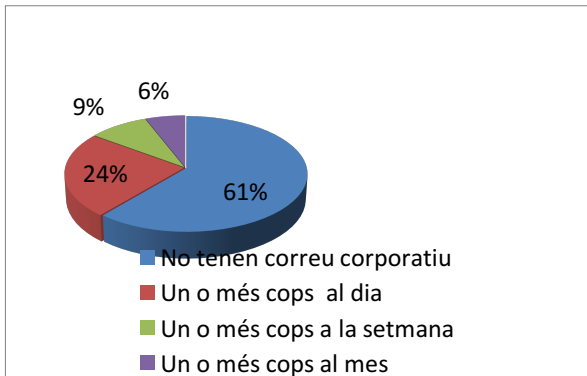


Quina eina utilitza per a comunicar-se amb els altres treballadors de l'Escola sobre aspectes de caràcter laboral?

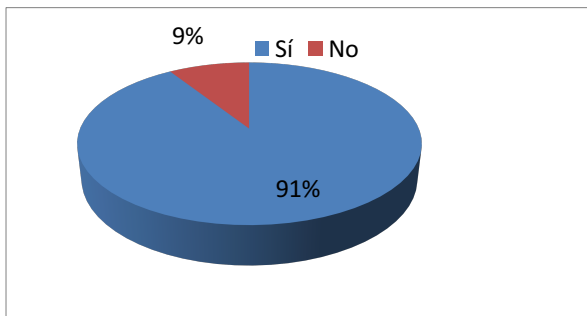


Com estableix comunicació amb el Secretari General de l'Escola?

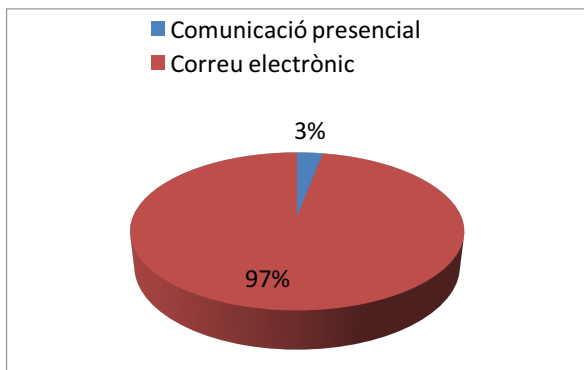
Amb quina freqüència mira el correu corporatiu?



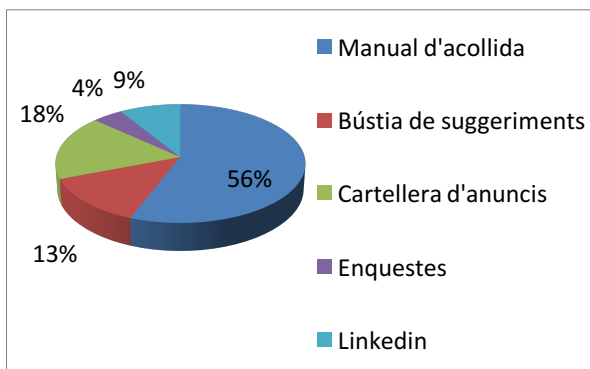
Si hi ha una reunió en el seu Departament com se n'assabenta?

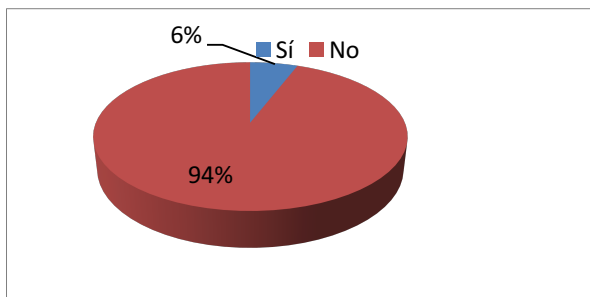


Com?

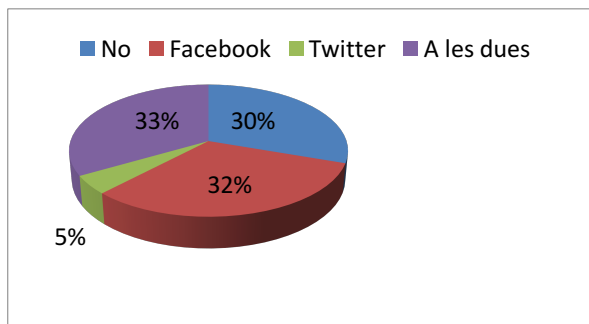


Quins altres de comunicació interna serien útils?

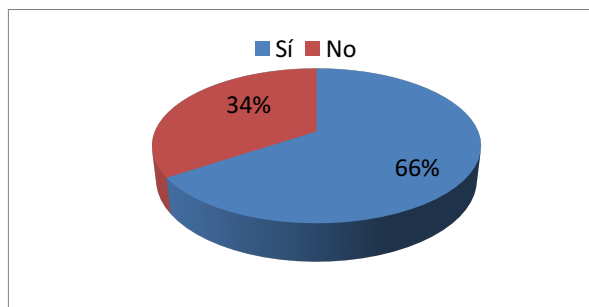




Li arriben les actes que no són del seu Departament?

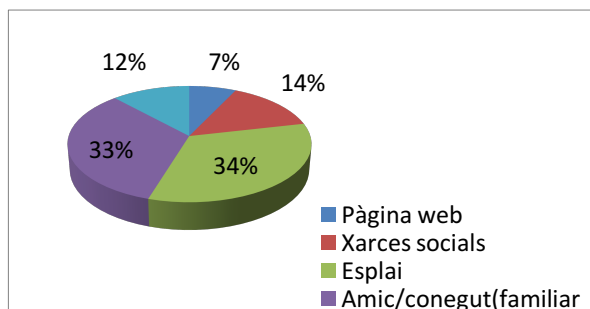


Segueix l'Escola a les xarxes socials? A quina?

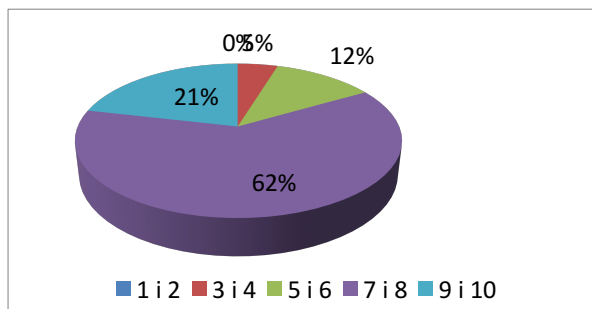


Sent que l'organització l'informa de tots els processos de treball, dels objectius anuals i del funcionament de l'organització?

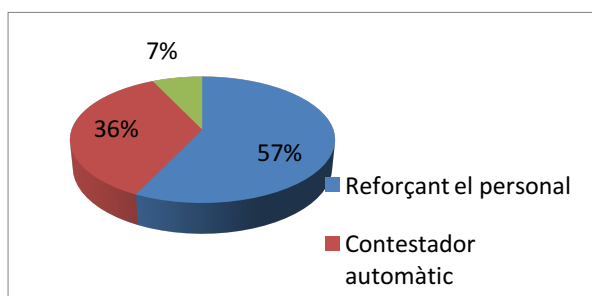
Enquesta 2: clients



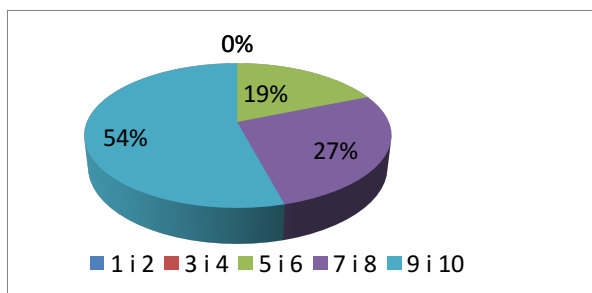
Com ha conegut l'Escola?



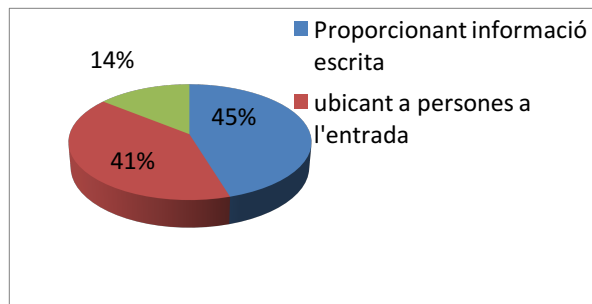
Puntuï de l'1 al 10 l'atenció telefònica, sent l'1 la mínima puntuació i el 10 la màxima.



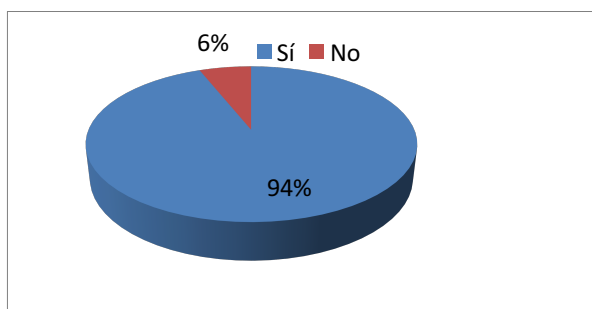
Com milloraria l'atenció telefònica?



Puntuï de l'1 al 10 l'atenció per correu electrònic, sent l'1 la mínima puntuació i el 10 la màxima.

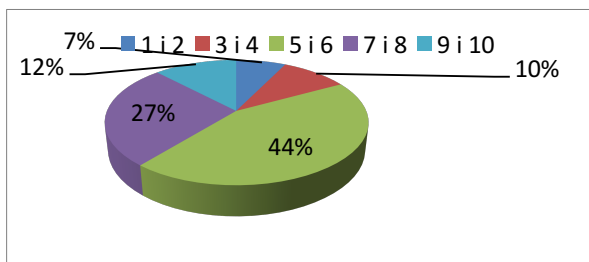


Com milloraria l'atenció presencial?

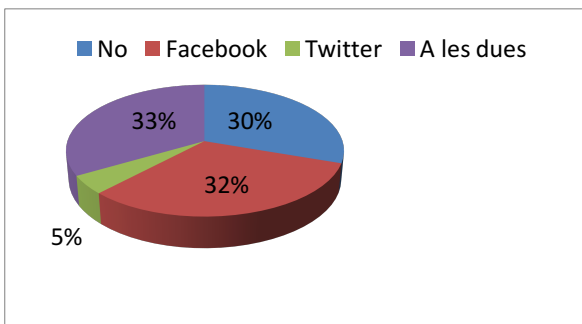


Des de l'Escola se li proporciona la informació necessària?

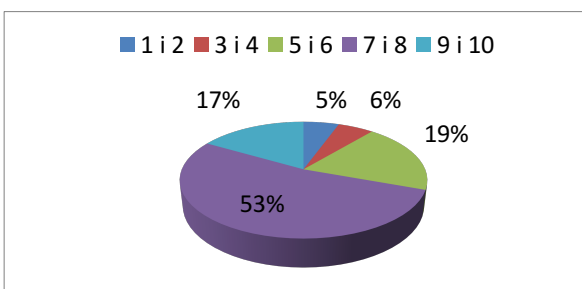
Puntuï de l'1 al 10 les diferents eines del Campus Virtual



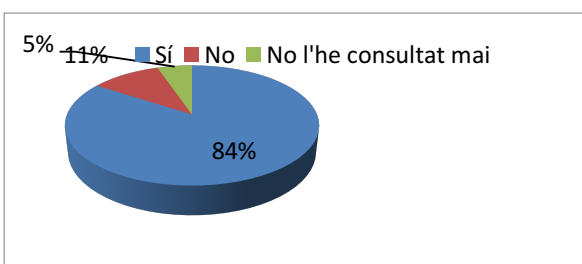
Avisos



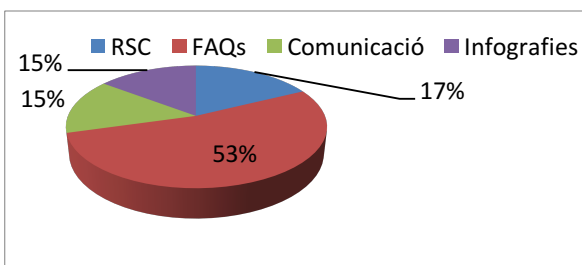
Lliurament de treballs



Comunicat de pràctiques i fitxa individual



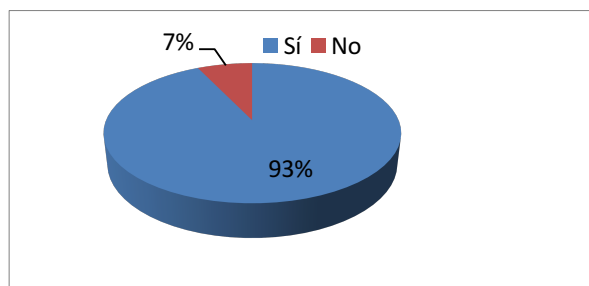
Creu que la informació que hi ha a la pàgina web és útil?



Què creu que seria més rellevant d'incorporar a la pàgina web?



Creu que els butlletins són una eina útil?



L'Escola li ha proporcionat el servei desitjat?

Annex 4 : Anàlisi del comportament de les xarxes socials i el seu reflex a la pàgina web

DIA	POST A LES XARXES SOCIALS	Nº USUARIS QUE HAN VISITAT LA PÀG.WEB
11/09/15	No	42 usuaris
12/09/15	No	46 usuaris
13/09/15	No	71 usuaris
14/09/15	Sí	120 usuaris
15/09/15	No	147 usuaris
16/09/15	No	138 usuaris
17/09/15	No	152 usuaris
18/09/15	No	109 usuaris
19/09/15	No	48 usuaris
20/09/15	No	59 usuaris
21/09/15	No	150 usuaris
22/09/15	No	130 usuaris
23/09/15	Sí	207 usuaris
24/09/15	No	199 usuaris
25/09/15	No	130 usuaris
26/09/15	No	60 usuaris
27/09/15	No	58 usuaris
28/09/15	Sí	144 usuaris
29/09/15	Sí	193 usuaris
30/09/15	No	191 usuaris
1/10/15	No	101 usuaris
2/10/15	Sí	99 usuaris
3/10/15	No	79 usuaris
4/10/15	No	94 usuaris
5/10/15	Sí	200 usuaris
6/10/15	Sí	245 usuaris
7/10/15	Sí	140 usuaris
8/10/15	No	153 usuaris
9/10/15	Sí	135 usuaris
10/10/15	No	72 usuaris
11/10/15	No	66 usuaris

Taula 1 Annexos. Font: elaboració pròpia.



Pla estratègic 2014-2016

Juny de 2014
Reunió del Patronat

1. L'anàlisi de la realitat 1.1. L'anàlisi DAFO	pàg. 3
2. L'horitzó de l'escola 2.1. Missió 2.2. Visió 2.3. Valors	pàg. 6
3. Objectius 3.1. Objectius generals per al trienni 2014-2016 3.2. Objectius estratègics per al trienni 2014-1016	pàg. 8
4. Planificació estratègica 2014-2016 4.1. Definició de dels eixos i accions 4.2. Àrea de coneixement 4.3. Àrea de gestió 4.4. Àrea de creixement	pàg. 9
5. Calendari de treball	pàg. 21
6. Planificació i seguiment del pla 6.1. Procés de treball aprovació del pla 6.2. Espais de seguiment i control	pàg. 23

1. L'anàlisi de la realitat

Amb aquest pla estratègic, l'escola consolida una feina de planificació iniciada l'any 2005 amb un primer document, anomenat "Llistat de somnis", encarada a la millora contínua dels serveis que presta i del funcionament de la mateixa l'organització. Aquest procés ha situat l'escola en un nivell força competitiu, si la comparem amb la resta d'entitats del sector de la formació associativa.

L'escola ha estat, des dels seus orígens, una entitat directament vinculada al funcionament, projecció i creixement de les entitats fundadores, Esplac i la fundació Ferrer i Guàrdia i per extensió, del Moviment Laic i Progressista (MLP) com a coordinadora. Aquest fet ha permès que l'escola creixés en la mesura en que les entitat ho feien, facilitant en certa manera l'extensió territorial, però també generant certa dependència. Els darrers sis anys però, s'ha produït una emancipació del projecte de l'escola en relació a la Fundació. Al mateix temps, el procés d'extensió de l'MLP va permetre situar a l'escola en un nou nivell de treball, fins a l'arribada de la profunda crisi del moviment dels darrers dos anys. Al contrari del que preveia el Pla Estratègic 2011-2013, l'MLP no ha facilitat la feina d'extensió de l'escola en el nivell territorial. Avui, l'escola ha de fer aquesta feina per la seva banda, desenvolupant el seu propi procés per a donar-se a conèixer, desenvolupant estratègies pròpies a nivell comercial i de màrqueting.

Els darrers tres anys han estat els de l'impuls del Pla de Formació del MLP. Aquesta estratègia ha donat un pes important a la millora de competències i al procés formatiu dels activistes, dirigents, treballadors i professorat de l'escola. Avui, és difícil comprendre la realitat dels activistes sense parlar del programa Marta Mata, o del professorat sense parlar del programa Anselm Clavé. El programa Teresa Claramunt no ha estat reeixit, però s'ha fet una feina de conceptualització que permetrà impulsar pròperament la formació de dirigents.

Avui, el nostre país i l'entorn europeu viuen en una crisi econòmica i social profundes. Els efectes dramàtics d'aquesta crisi han estat sobre la ciutadania però han arribat també a les entitats com l'escola, amb una reducció dràstica dels recursos públics disponibles. També ha incrementat la competència al sector, amb més escoles competint per la formació i una rebaixa agressiva amb les tarifes. Aquest fet, unit amb alguns aspectes propis de l'escola, ha fet necessària una forta optimització dels processos de gestió a l'escola, així com la reducció dels recursos en termes de volum de l'equip de treball. El 2010, l'escola tenia un 45% més d'hores de dedicació de treballadors, en comparació al 2014. La feina feta no ha estat en va però, s'han optimitzat els processos de gestió i les eines disponibles i avui, l'escola treballa amb noves eines com el programa Helios de gestió, una eina externa per a l'avaluació online i el Campus Virtual.

El Claustre ha estat un dels aspectes de debat a l'escola, com no podia ser d'altra manera els darrers tres anys. Al debat propi del Pla de Formació, incorporant un nou organigrama pedagògic que incorpora els Departaments i els Grups de Treball, així com les Comissions de treball, s'hi ha incorporat el programa Anselm Clavé, el debat sobre la militància, entre d'altres. Avui, queda feina per fer en el sentit d'optimitzar la relació i coordinació del professorat. Al mateix temps, el vincle amb els alumnes ha canviat molt, per l'adopció del campus virtual. L'experiència de l'escola és poca en aquest àmbit encara, però el procés té força possibilitats i l'avaluació dels primers mesos és moderadament optimista.

Iniciem doncs en nostre trienni particular amb un nou pla estratègic, en que treballarem per a la millora en la gestió del coneixement, del servei i de l'estratègia.

1.1. L'anàlisi DAFO

El fet de fer una anàlisi de la situació interna i externa de l'Escola ens permet entendre millor els reptes a afrontar. L'anàlisi inicial que en podem fer és el següent:

Debilitats

- La personalitat jurídica actual de societat civil privada sense afany de lucre que respon al moment fundacional i que dificulta la presentació a ajuts públics
- L'adequació de l'estructura i costos de l'escola als ingressos presents de l'entitat
- L'associació parcial de l'escola com a entitat només vinculada al món de l'educació en el lleure
- La millora permanent i necessària en els processos de gestió de qualitat
- La dificultat en optimitzar les eines de gestió de l'escola
- La dificultat d'establir una estratègia efectiva de creixement i comercialització
- La necessària millora de les estratègies de comunicació amb els clients, antics i potencials
- La distància entre les entitats que generen coneixement i els actors que el transmeten (claustre)
- La dificultat en l'organització dels processos de funcionament del claustre
- La manca i dificultat de trobar aliats al territori.

Amenaces

- La fortalesa política del discurs conservador i neoliberal
- L'existència d'un mercat amb una competència molt agressiva
- La reducció de partides destinades a les organitzacions sense ànim de lucre
- L'evolució de les normatives en l'àmbit formatiu
- La progressiva reducció dels fons destinats a la formació contínua de treballadors/es
- La poca solidesa dels aliats arreu d'Espanya, amb qui poder establir una estratègia efectiva de formació.

Fortaleses

- Una estructura lleugera i compromesa amb el projecte
- L'eina Helios-Web de coordinació del procés formatiu, a nivell de professorat, alumnat i gestió
- L'eina de valoració online que permet una anàlisi de dades acurada per a la millora contínua
- El Campus Virtual, que facilita la relació amb els alumnes i el seguiment del professorat
- El desenvolupament de les noves eines de comunicació
- El posicionament com a escola de l'associacionisme i l'educació
- La col·laboració estreta amb l'A.M. Rosa Sensat, així com amb l'MLP
- L'claustr, format de més de 150 persones expertes i coneixedores del nostre àmbit de treball
- El Pla de formació del MLP, com a eina de creixement de les persones que formen part del MLP
- La capacitat de generar projectes d'innovació, prenent com a base l'experiència i bagatge actual
- La valoració positiva de la formació que oferim per part dels alumnes

Oportunitats

- El procés del Moviment d'Educació Popular, com a eina per a fer xarxa amb noves entitats
- Les noves eines de comunicació i comercialització de la formació
- La generació de coneixement per part de totes les entitats de l'MLP, així com la possibilitat d'integrar-lo en la formació
- Les noves tecnologies al servei de la gestió de la formació i atenció de la comunitat educativa.
- La formació ocupacional
- El desenvolupament del Pla de Formació del MLP
- Els nous sectors on poder desenvolupar formació
- La col·laboració amb d'altres entitats i el treball en xarxa
- El potencial de creixement del claustr, en volum de persones i en el coneixement especialitzat que tenen.

2. L'horitzó de l'escola

L'Horitzó de l'Escola entronca essencialment amb el que havíem expressat en l'anterior Pla estratègic. Amb tot, tenim la voluntat d'esdevenir no només actius, sinó referents àmbits formatius més amplis: som especialistes de la formació per a la plena ciutadania, de l'educació des de diferents perspectives, del reconeixement social de l'associacionisme per a infants, joves i adults.

2.1. Missió

Impulsar el coneixement i el creixement dels activistes, dirigents i treballadors/es de l'educació popular i l'economia social, per a la millora de les condicions de vida i la plena ciutadania dels ciutadans i ciutadanes.

2.2. Visió

Esdevenir l'escola referent per a les persones que treballen per al progrés social, dins dels camps de l'associacionisme, l'educació i els drets civils.

Treballem compromesos amb:

- La innovació i la formació de qualitat
- El treball en xarxa amb les entitats del nostre entorn
- La confiança en l'educació com a mètode per al progrés social.
- Una formació accessible per a totes les persones
- La gestió eficaç i eficient dels recursos.
- L'ús de les noves tecnologies com a eina formativa i de suport a la comunitat educativa.

La visió de l'escola es fa visible amb el lema actual de l'entitat "Associacionisme, educació i ciutadania"

2.3. Valors

El nom de l'Escola Lliure El Sol reflecteix simbòlicament el projecte: Escola, perquè també vol recuperar el seu significat original, procedent del grec, *eskolé*, que significa moment d'esbarjo, fins i tot de diversió. Lliure, perquè s'inscriu en el terreny de les associacions no governamentals, i lluny de dependències, renúncies i dogmes. I també perquè es practica la llibertat de càtedra. El Sol, perquè com ell, pretén il·luminar amb la raó el treball de la gent altruista i voluntària. A més, és el símbol de l'equilibri ecològic i garantia d'una millor qualitat de vida.

Els valors que conformen els pilars de l'Escola són

- *Lliurepensament*: promovem la capacitat de les persones d'emetre judicis i de determinar el seu camí en llibertat.
- *Progrés*: innovem perquè les persones puguin treballar per a la millora les condicions de vida dels ciutadans i ciutadanes
- *Compromís*: formem ciutadans i ciutadanes, per a la participació de totes les persones en el concurs de les decisions públiques, des de la implicació en l'entorn que les envolta.
- *Confiança*: treballem per a millorar constantment i oferir una formació de qualitat. Ho fem en proximitat amb els nostres col·laboradors i clients.

3. Objectius

3.1. Objectius generals per al trienni 2014-2016

Els objectius del pla segueixen l'esquema de l'anterior pla estratègic, orientant les accions a l'impuls del debat pedagògic i l'impuls de formació especialitzada i de qualitat, així com a la millora i optimització dels processos de gestió.

- *Coneixement*: impulsar el debat i la formació especialitzada i de qualitat en els àmbits de l'associacionisme, l'educació i la ciutadania, incloent també l'economia social.
- *Gestió*: ser una organització eficient i eficaç, al servei de la formació.
- *Creixement*: Impulsar la formació de l'escola arreu, així com també el pla de formació del MLP.

3.2. Objectius estratègics per al trienni 2014-2016

Els objectius estratègics per al trienni 2014-2016, són:

Àrea de coneixement

1. Enfortir el suport i les eines de gestió en relació al claustre de l'escola
2. Millorar la gestió del coneixement, formant i articulant el professorat de l'escola de manera efectiva i garantint les eines més adequades per a una formació de qualitat
3. Impulsar nous àmbits d'actuació, establint vincles amb aliats que ens permetin desenvolupar formació innovadora i de qualitat.

Àrea de gestió

4. Garantir la sostenibilitat econòmica i financera de l'escola
5. Impulsar un model de millora contínua orientat a la satisfacció del client però també a la innovació en la prestació del servei.

Àrea de creixement

6. Establir unes línies de creixement, en coherència amb l'acció de coneixement
7. Impulsar el pla de formació del MLP
8. Incorporar una planificació continuada del procés de màrqueting i vendes

4. Planificació estratègica 2014-2016

4.1. Definició dels eixos i accions

Dins de les tres àrees de treball, s'han definit un seguit d'eixos dels que es desprenen les accions, prou concretes com per ser avaluables. Cada acció es defineix amb un inici i final i uns indicadors que hauran de permetre'n l'avaluació continuada, d'aquesta manera es pot veure d'entrada l'ambició del pla i el realisme de la seva aplicabilitat.

4.2. Àrea de coneixement

En aquesta àrea volem impulsar el debat i la formació especialitzada i de qualitat en els àmbits de l'associacionisme, l'educació i la ciutadania, incloent també l'economia social.

Àrea de coneixement	
Eix 1.	Enfortir el suport i les eines de gestió en relació al claustre de l'escola
Eix 2.	Millorar la gestió del coneixement, formant i articulant el professorat de l'escola de manera efectiva i garantint les eines més adequades per a una formació de qualitat
Eix 3.	Impulsar nous àmbits d'actuació, establint vincles amb aliats que ens permetin desenvolupar formació innovadora i de qualitat.

Eix 1. Enfortir el suport i les eines de gestió en relació al claustre de l'escola

Nº	Acció	Inici	Final	Recursos	Indicadors
1.1.	Simplificar l'estructura pedagògica per a fer-la més comprensible i efectiva	2014	2014	<ul style="list-style-type: none"> - Organigrama pedagògic - Claustre - Departaments - Grups de treball 	<ul style="list-style-type: none"> - Nou organigrama pedagògic - Definició tasques i funcions, amb definició més eficaç que la de 2013
1.2	Millorar els processos de seguiment i suport a la formació en relació al professorat	2014	2016	<ul style="list-style-type: none"> - Claustre - Departaments - Campus Virtual - Programa Anselm Clavé - Helios 	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicacions de seguiment al Campus Virtual, vinculades a Helios, actives
1.3	Millorar els processos de seguiment i suport a la formació en relació a la tutoria	2014	2015	<ul style="list-style-type: none"> - Campus Virtual - Helios - Mapa de processos 	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicacions de seguiment al Campus Virtual, vinculades a Helios, actives

Eix 2. Millorar la gestió del coneixement, formant i articulant el professorat de l'escola de manera efectiva i garantint les eines més adequades per a una formació de qualitat.					
Nº	Acció	Inici	Final	Recursos	Indicadors
2.1.	Revisar el procés d'acollida del professorat en el marc del programa Anselm Clavé	2015	2016	<ul style="list-style-type: none"> - Programa Anselm Clavé - Departaments - Campus Virtual - Helios - Eines avaluació 	<ul style="list-style-type: none"> - Programa revisat, complementant el document inicial (a3)
2.2.	Millorar l'adequació i actualització de les competències del professorat	2015	2016	<ul style="list-style-type: none"> - Programa Anselm Clavé - Campus virtual - Helios 	<ul style="list-style-type: none"> - 3 formacions de creixement en metodologia, moodle, i altra temàtica executades, a l'any
2.3.	Impulsar els espais de debat i articulació del coneixement en relació a noves línies d'actuació	2016	2016	<ul style="list-style-type: none"> - Claustre - Programa Anselm Clavé - Departaments - Entitats aliades 	<ul style="list-style-type: none"> - Reunions específiques per a definir formació en noves línies, fetes. - Propostes al claustre per a incorporar-se a les noves línies d'actuació, fetes
2.4.	Generar activitats innovadores per a enfortir la relació entre el claustre i amb l'equip tècnic	2015	2016	<ul style="list-style-type: none"> - Claustre - Programa Anselm Clavé - Departaments i espais de debat - Campus Virtual 	<ul style="list-style-type: none"> - Una activitat nova executada, cada l'any

Eix 3. Impulsar nous àmbits d'actuació, establint vincles amb aliats que ens permetin desenvolupar formació innovadora i de qualitat.					
Nº	Acció	Inici	Final	Recursos	Indicadors
3.1.	Establir aliances per a millorar l'oferta de formació dins de l'àmbit de la gent gran	2014	2015	<ul style="list-style-type: none"> - Claustre - Aliances altres entitats 	<ul style="list-style-type: none"> - Establir aliances amb una federació del sector - Incorporar 50 entitats de base a la BBDD
3.2.	Establir aliances per a millorar l'oferta de formació dins de l'àmbit de l'associacionisme i el cooperativisme	2014	2015	<ul style="list-style-type: none"> - Claustre - Aliances altres entitats 	<ul style="list-style-type: none"> - Establir relació amb dues entitats especialitzades
3.3.	Reforçar el treball amb les aliances dins de l'àmbit educatiu per a oferir noves propostes formatives	2014	2016	<ul style="list-style-type: none"> - Conveni amb Rosa Sensat - Cat 	<ul style="list-style-type: none"> - Reforçar la col·laboració amb Rosa Sensat i oferir dues noves propostes de formació conjunta

4.3. Àrea de gestió

- En aquesta àrea treballarem per a ser una organització eficient i eficaç, al servei de la formació.

Àrea de gestió	
Eix 4:	Garantir la sostenibilitat econòmica i financera de l'escola
Eix 5:	Impulsar un model de millora contínua orientat a la satisfacció del client però també a la innovació en la prestació del servei.

Eix 4. Garantir la sostenibilitat econòmica i financera de l'escola

Nº	Acció	Inici	Final	Recursos	Indicadors
4.1.	Millorar els processos de gestió financera i de recursos, garantint-ne el control i supervisió	2014	2015	<ul style="list-style-type: none"> - SBconta - Helios - Conveni MLP - Convenis entitats 	<ul style="list-style-type: none"> - Comissió de control econòmic constituïda - Revisió trimestral feta dels documents de control periòdic: CP, Balanç, altres. - Procés de consultoria i assessorament pressupostari amb Encís, executat. - Millorar els fons propis anualment, respecte els de 2013
4.3.	Millorar els ingressos x subvencions	2014	2016	<ul style="list-style-type: none"> - Estatuts - Projectes en marxa 	<ul style="list-style-type: none"> - Nova proposta d'estatuts debatuda, redactada i aprovada - Incorporar 2 nous projectes anualment
4.4.	Ajustar l'equilibri pressupostari del Pla de Formació del MLP, per a cobrir la totalitat de costos directes i indirectes	2014	2015	<ul style="list-style-type: none"> - Conveni MLP - Convenis entitats 	<ul style="list-style-type: none"> - Equilibri pressupostari assolit
4.5.	Millorar els ingressos per vendes	2014	2016	<ul style="list-style-type: none"> - Bases de dades - Publicitat 	<ul style="list-style-type: none"> - Créixer en vendes per segments, a tres anys: - F. Oferta fins als 115.000 € - F. Demanda fins als 140.000 € - Pla de formació fins als 40.000 € (només venda) - Obtenir un resultat positiu, els tres anys
4.6.	Ajustar la despesa estructural de l'escola	2014	2016	<ul style="list-style-type: none"> - Pressupost i Compte de resultat 	<ul style="list-style-type: none"> - Millorar les ràtios d'inversió en coneixement i gestió i

						eines (1,12 al 2%) i cost de personal (2,1 a 2,5), sobre ingressos.
--	--	--	--	--	--	---

Eix 5. Impulsar un model de millora contínua orientat a la satisfacció del client però també a la innovació en la prestació del servei.					
Nº	Acció	Inici	Final	Recursos	Indicadors
5.1.	Actualitzar els procediments d'avaluació i de control de la qualitat del servei	2014	2014	<ul style="list-style-type: none"> - Mapa de processos - Eines d'avaluació - Valoració del client - Helios / Aplicació ISO 	<ul style="list-style-type: none"> - Mapa revisat anualment
5.2.	Implantar el sistema de correccions (millora contínua)	2015	2016	<ul style="list-style-type: none"> - Eines d'avaluació - Helios - Web - Xarxes socials 	<ul style="list-style-type: none"> - 2015: mecanisme definit i implantat - 2016: procés de certificació ISO, si cal
5.3.	Millorar l'aplicació Helios i la gestió de dades en conjunt	2014	2016	<ul style="list-style-type: none"> - Informàtica - Helios - Equip tècnic - Departament de creixement 	<ul style="list-style-type: none"> - Augment de la inversió respecte any anterior (0,66%) - Adequació Helios a procediments de qualitat i millora contínua feta
5.4.	Millorar els processos d'informació al professorat, a l'alumne i al client	2015	2016	<ul style="list-style-type: none"> - Web - Documents informatius - Aplicacions 	<ul style="list-style-type: none"> - Document informació alumnat revisat respecte el de 2013 - Document general informació al professorat, redactat - Document gral. d'informació al professorat, revisat vs2013
5.5.	Millorar la competència de l'equip per a donar resposta al lideratge dels processos i/o procediments assignats	2014	2016	<ul style="list-style-type: none"> - Formació contínua - Equip tècnic 	<ul style="list-style-type: none"> - Dues accions de formació contínua d'equip, a l'any - Finançar dues formacions de perfil universitari a l'any

4.4. Àrea de creixement

En aquesta àrea definim l'impuls de la formació de l'escola arreu, així com també del pla de formació del MLP.

Àrea de creixement	
Eix 6.	Establir unes línies de creixement que en coherència amb l'acció de coneixement
Eix 7.	Impulsar el pla de formació del MLP
Eix 8.	Incorporar una planificació continuada del procés de màrqueting i vendes

Eix 6. Establir unes línies de creixement, en coherència amb l'acció de coneixement					
Nº	Acció	Inici	Final	Recursos	Indicadors
6.1.	Créixer en volum d'accions formatives en el sector de la gent gran	2014	2016	<ul style="list-style-type: none"> - Catàleg específic gent gran - Web - Butlletí - Tríptics - Publicitat 	<ul style="list-style-type: none"> - 2014: 3 accions formatives - 2015: 5 accions formatives - 2016: 5 accions formatives
6.2.	Créixer en volum d'accions formatives en el sector de l'associacionisme i el cooperativisme	2014	2016	<ul style="list-style-type: none"> - Catàleg específic associacionisme i cooperativisme - Web - Butlletí - Tríptics - Publicitat 	<ul style="list-style-type: none"> - 2014: 2 accions formatives o projectes - 2015: 4 accions formatives o projectes - 2016: 4 accions formatives
6.3.	Créixer en volum d'alumnes de cursos de monitor/a o director/a	2014	2016	<ul style="list-style-type: none"> - Catàleg - Web - Butlletí - Publicitat: tríptics, cercadors i xarxes socials 	<ul style="list-style-type: none"> - Dos cursos més de monitor/a o director/a cada any
6.4.	Créixer en volum de projectes vinculats als àmbits de treball de l'escola	2015	2016	<ul style="list-style-type: none"> - Projectes 	<ul style="list-style-type: none"> - 3 nous projectes a l'any
6.5.	Establir un protocol de relacions institucionals amb entitats afins per a promoure els serveis de formació de l'escola	2015	2016	<ul style="list-style-type: none"> - Catàlegs - Col·laboració MLP - Conveni amb Rosa Sensat 	<ul style="list-style-type: none"> - Protocol definit amb MLP - Protocol propi
6.6.	Certificar l'escola dins de l'àmbit de la formació ocupacional	2014	2016	<ul style="list-style-type: none"> - GIA - Aulari Rosa Sensat 	<ul style="list-style-type: none"> - 2014: 1 certificat obtingut - 2015: 2 certificats addicionals
6.7.	Fer una activitat anual de debat i reflexió que vagi més enllà de l'abast MLP i que posicioni l'escola en algun dels seus àmbits d'actuació	2014	2016	<ul style="list-style-type: none"> - Claustre - Aliances: MLP, Rosa Sensat, MEP, altres 	<ul style="list-style-type: none"> - Una activitat anual feta

Eix 7. Impulsar el Pla de Formació del MLP

Nº	Acció	Inici	Final	Recursos	Indicadors
7.1.	Impulsar el funcionament dels Grups de Treball	2014	2016	- Grups de treball	- 2014: Establir pla de treball de GT Marta Mata, Teresa Claramunt, Anselm Clavé - 2016: Establir pla de treball GT Salas Anton
7.2.	Créixer en volum d'accions del programa Marta Mata i millorar la definició de l'acollida i coherència amb les accions associatives	2014	2016	- Programa Marta Mata - Grup de Treball - Helios - Web - Butlletins	- Una acció de creixement o èxit més, cada any - Més accions formatives específiques per a entitats que l'any anterior
7.3.	Executar el programa Teresa Claramunt acollida i creixement	2014	2016	- Programa Teresa Claramunt - Grup de Treball - Helios - Web - Butlletins	- 1 acció d'acollida o 1 acció formativa de creixement cada any, executada
7.4.	Revisar el programa Anselm Clavé i fer almenys dos cursos d'acollida i tres de creixement a l'any	2014	2016	- Programa Anselm Clavé - Grup de Treball - Helios - Web - Butlletins	- 2 accions d'acollida executades, cada any - 3 accions de creixement executades, cada any
7.5.	Definir l'estratègia de treball per al programa Salas Anton i créixer en volum d'accions de formació contínua a les entitats del MLP	2016	2016	- Document de treball - Grup de Treball - Catàleg de formació i serveis	- Més accions de formació contínua que l'any anterior
7.6.	Editar materials de difusió i suport al Pla de Formació	2015	2015	- Document de definició del pla de formació	- Tríptic - Publicació referents

Eix 8. Incorporar una planificació continuada del procés de màrqueting i vendes					
Nº	Acció	Inici	Final	Recursos	Indicadors
8.1.	Implantar un pla de màrqueting, vinculat al pla estratègic	2014	2015	<ul style="list-style-type: none"> - Catàleg - Helios - Web - Butlletins 	<ul style="list-style-type: none"> - Pla definit
8.2.	Impulsar una eina tipus CRM per a la gestió de clients antics, nous, així com les vendes	2016	2016	<ul style="list-style-type: none"> - Helios 	<ul style="list-style-type: none"> - CRM en marxa - Increment de les repeticions de cursos d'antics clients - Increment de cursos a nous clients
8.3.	Impulsar un pla de comunicació, vinculat al pla estratègic	2016	2016	<ul style="list-style-type: none"> - Helios - Web - Butlletins - Xarxes socials 	<ul style="list-style-type: none"> - Pla definit
8.4.	Millorar el web de l'escola per tal de fer-lo més accessible i comprensible	2014	2015	<ul style="list-style-type: none"> - Web 	<ul style="list-style-type: none"> - Millora de la portada - Més visites a la web
8.5.	Optimitzar i millorar la gestió de les xarxes socials per tal de comunicar i explicar l'escola de manera efectiva	2016	2016	<ul style="list-style-type: none"> - 	<ul style="list-style-type: none"> - Més presència a les xarxes socials: - Facebook: +500 seguidors i millor valoració - Twitter: +500 seguidors/any

5. Calendari de treball

Línia	Acció	Inici	Final
5.1.	Actualitzar els procediments d'avaluació i de control de la qualitat del servei	2014	2014
1.1.	Simplificar l'estructura pedagògica per a fer-la més comprensible i efectiva	2014	2014
1.3	Millorar els processos de seguiment i suport a la formació en relació a la tutoria	2014	2015
3.1.	Establir aliances per a millorar l'oferta de formació dins de l'àmbit de la gent gran	2014	2015
3.2.	Establir aliances per a millorar l'oferta de formació dins de l'àmbit de l'associacionisme i el cooperativisme	2014	2015
4.1.	Millorar els processos de gestió financera i de recursos, garantint-ne el control i supervisió	2014	2015
4.4.	Ajustar l'equilibri pressupostari del Pla de Formació del MLP, per a cobrir la totalitat de costos directes i indirectes	2014	2015
8.1.	Implantar un pla de màrqueting, vinculat al pla estratègic	2014	2015
8.4.	Millorar el web de l'escola per tal de fer-lo més accessible i comprensible	2014	2015
1.2	Millorar els processos de seguiment i suport a la formació en relació al professorat	2014	2016
3.3.	Reforçar el treball amb les aliances dins de l'àmbit educatiu per a oferir noves propostes formatives	2014	2016
4.3.	Millorar els ingressos x subvencions	2014	2016
4.5.	Millorar els ingressos per vendes	2014	2016
4.6.	Ajustar la despesa estructural de l'escola	2014	2016
5.3.	Millorar l'aplicació Helios i la gestió de dades en conjunt	2014	2016
5.5.	Millorar la competència de l'equip per a donar resposta al lideratge dels processos i/o procediments assignats	2014	2016
6.1.	Créixer en volum d'accions formatives en el sector de la gent gran	2014	2016
6.2.	Créixer en volum d'accions formatives en el sector de l'associacionisme i el cooperativisme	2014	2016
6.3.	Créixer en volum d'alumnes de cursos de monitor/a o director/a	2014	2016

6.6.	Certificar l'escola dins de l'àmbit de la formació ocupacional	2014	2016
6.7.	Fer una activitat anual de debat i reflexió que vagi més enllà de l'abast MLP i que posicioni l'escola en algun dels seus àmbits d'actuació	2014	2016
7.1.	Impulsar el funcionament dels Grups de Treball	2014	2016
7.2.	Créixer en volum d'accions del programa Marta Mata i millorar la definició de l'acollida i coherència amb les accions associatives	2014	2016
7.3.	Executar el programa Teresa Claramunt acollida i creixement	2014	2016
7.4.	Revisar el programa Anselm Clavé i fer almenys dos cursos d'acollida i tres de creixement a l'any	2014	2016
2.1.	Revisar el procés d'acollida del professorat en el marc del programa Anselm Clavé	2015	2016
2.2.	Millorar l'adequació i actualització de les competències del professorat	2015	2016
2.3.	Impulsar els espais de debat i articulació del coneixement en relació a noves línies d'actuació	2016	2016
2.4.	Generar activitats innovadores per a enfortir la relació entre el claustre i amb l'equip tècnic	2015	2016
5.2.	Implantar el sistema de correccions (millora contínua)	2015	2016
5.4.	Millorar els processos d'informació al professorat, a l'alumne i al client	2015	2016
6.4.	Créixer en volum de projectes vinculats als àmbits de treball de l'escola	2015	2016
6.5.	Establir un protocol de relacions institucionals amb entitats afins per a promoure els serveis de formació de l'escola	2015	2016
7.5.	Definir l'estratègia de treball per al programa Salas Anton i créixer en volum d'accions de formació contínua a les entitats del MLP	2016	2016
7.6.	Editar materials de difusió i suport al Pla de Formació	2015	2015
8.2.	Impulsar una eina tipus CRM per a la gestió de clients antics, nous, així com les vendes	2016	2016
8.3.	Impulsar un pla de comunicació, vinculat al pla estratègic	2016	2016
8.5.	Optimitzar i millorar la gestió de les xarxes socials per tal de comunicar i explicar l'escola de manera efectiva	2016	2016

6. Planificació i seguiment del pla

6.1. Procés de treball aprovació del pla

El procés de treball d'aquest Pla Estratègic es va iniciar en la reunió dels Departaments del claustre de l'escola celebrada el mes de febrer de 2014, amb la primera valoració del Pla Estratègic 2011-2013 i que va servir d'inspiració per a aquest document. La següent reunió de Departaments va debatre la primera versió d'aquest Pla que havia estat redactada per l'equip tècnic. Un cop esmenada aquesta, va ser debatuda de nou en el marc de la Comissió Pedagògica de l'Escola i esmenada.

La proposta va ser finalment enviada a les entitats membre, per tal que poguessin revisar-la i finalment, valorada i aprovada, si s'escau, a la reunió del Patronat de l'Escola, celebrada el dia 18 de juny de 2014.

6.2. Espais de seguiment i control

El seguiment i control de l'aplicació del Pla Estratègic recau en el Patronat i en la Comissió Permanent, com a espai de seguiment executiu de l'escola.

**“Instruïu-vos i sereu lliures
Associieu-vos i sereu forts
Estimeu-vos i sereu feliços”**

MANUAL D'ESTIL DEL LOGOTIP

Annex 6: Llibre d'estil de l'Escola Lliure El Sol





Tal i com el seu nom indica, la base d'inspiració al dissenyar el logotip de l'escola ha sigut el sol naixent.

El logotip és dinàmic i amb el traç manual fresc transmetent així la idea de constant transformació, dinamisme, expansió, progrés i creativitat.

HELVETICA NEUE, 45 LIGHT
 ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
 abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
 1234567890

HELVETICA NEUE, 46 LIGHT ITALIC
 ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
 abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
 1234567890

HELVETICA NEUE, 65 MEDIUM
 ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
 abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
 1234567890

HELVETICA NEUE, 66 MEDIUM ITALIC
 ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
 abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
 1234567890

HELVETICA NEUE, 85 HEAVY
 ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
 abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
 1234567890

HELVETICA NEUE, 86 HEAVY ITALIC
 ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
 abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
 1234567890

La família tipogràfica corporativa escollida per a L'ESCOLA LLIURE EL SOL és la **Helvetica**. Es farà servir per a tot tipus de documents tant de comunicació interna com externa.

S'ha escollit aquesta tipografia per a la seva claredat, bona legibilitat, gran gama de variants, la seva compatibilitat i modernitat vigent en el temps.

En aquesta mostra només posarem algunes de la gran quantitat de variants que té la tipografia. Totes les variants estan permeses, excepte les 'extended'.

Es pot combinar, sempre que sigui necessari amb altres tipografies secundàries com en el cas de grans titulars, lemes, etc. però mai en el cos de text principal on serà sempre la Helvetica.



S'ha escollit un taronja, el Pantone 151.



Pantone 151

C: 0 / M: 48 / Y: 95 / K: 20

R: 242 / G: 147 / B: 0



Aquest logotip funciona molt bé també en negre, en cas d'aplicacions a 1 tinta negra o grisos i en negatiu.



S'ha establert una àrea de protecció entorn del logotip. Aquesta àrea haurà de respectar-se i no hi pot anar cap tipus d'element gràfic per a no interferir en la percepció i lectura del mateix.

La construcció de l'àrea de protecció queda determinada per la mida 'x' (alçada del text) 2 cops. Sempre que sigui possible es preferible augmentar aquest espai separant el logotip del la resta d'elements.



El tamany mínim d'aplicació del logotip serà de 15 mm d'ample per tal de no perdre la llegibilitat del text.

